

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini, peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan masalah atau topik peneliti. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, orientasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut ini mengenai pendapat para ahli tentang manajemen.

Kristina dan Widyaningrum (2019:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Hasibuan (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien”.

Nawawi (2017) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam memanager organisasi, lembaga, maupun perusahaan.”

Sunyoto (2020) menyatakan bahwa:

"Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan."

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yaitu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar dapat di selesaikan secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi-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, Menurut George R. Terry dalam Astrie Krisnawati (2023) fungsi manajemen terbagi menjadi fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Fungsi yang dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan.

Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*Actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*Controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

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.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2013:12) dalam Hasibuan (2020) 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 dapat mencapai tujuan organisasi 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 efisiensi 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 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. Sumber daya manusia sebagai suatu *asset* memberikan pengertian bahwa manusia pun dapat berkembang lebih baik bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan *partnership* saja tetapi menjadikan salah satu *asset* terpenting bagi organisasi agar mencapai satu tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sumber daya manusia yang berkualitas dapat menciptakan nilai yang positif bagi organisasi seperti inovasi baru 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.

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. 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. 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 S.S. Iyengar (2019) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses manajemen yang bertujuan untuk mengurangi dampak dari gangguan dalam rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk”.

Sedangkan menurut A.K. Mishra (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mengantisipasi, mendeteksi, dan mengatasi gangguan dalam rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk”.

Selanjutnya menurut J.T.C Tang (2020) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu strategi yang digunakan untuk mengantisipasi, mendeteksi, dan mengatasi gangguan dalam rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk”.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang di gunakan untuk mengantisipasi, mengatasi gangguan sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk. Sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Menurut Veithzal Rivai (2019) menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdapat dua fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial MSDM

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

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

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional MSDM

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah 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. Analisa jabatan.
3. Penarikan pegawai.
4. Penempatan kerja.

5. Orientasi kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*).
2. Pengembangan karir.
3. Penilaian prestasi kerja.
4. Sikap.

c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*)

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

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif.
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan atau kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup sebagai berikut:

1. Kebutuhan karyawan.
2. Motivasi kerja.

3. Keputusan kerja.

4. Disiplin kerja.

5. Prestasi kerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup sebagai berikut :

1. Komunikasi kerja.

2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja.

3. Pengendalian konflik kerja.

4. Konseling kerja.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Work Termination*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan dari perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

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 (2019) 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

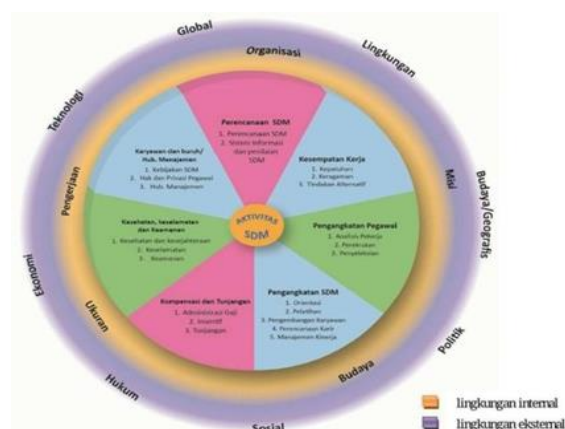
disebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

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: Mira Rohmatilah (2020)

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 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 sumber daya manusia yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian sumber daya manusia dalam perencanaan rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh:

Nawawi (2017:2) mendefinisikan bahwa Perencanaan SDM adalah proses penetapan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan

mempertahankan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2020) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beda halnya, menurut Sugianingrat (2021) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan tujuan perusahaan dan keseluruhan program tindakan untuk mencapai tujuan yang telah dirancang.

Selain itu menurut Kusmawati (2022) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif melibatkan sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompetensi yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Sedangkan menurut Rijal et al (2023), perencanaan SDM melibatkan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen untuk menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk organisasi.

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia diatas peneliti menyimpulkan 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. Dan teori yang diambil dalam penelitian ini teori Nawawi.

2.1.3.1 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia bukan hanya tentang suatu proses yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan persediaan sdm dimasa mendatang

tapi perencanaan sumber daya manusia juga mempunyai tujuan. Mengutip dari Mira Rohmatillah (2020) Tujuan perencanaan sumber daya manusia 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
7. pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2.1.3.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Menurut Irma Yuliani (2023:26), perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi dilakukan oleh para pejabat organisasi misalnya seperti pihak manajemen di mana tujuannya adalah untuk memperkirakan apa saja kebutuhan organisasi di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi masalah dengan tepat pada organisasi tersebut. Berikut beberapa manfaat perencanaan sumber daya manusia:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisien pendayagunaan sumber daya manusia.
2. Meningkatkan penghematan biaya.
3. Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten.
4. Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat.
5. Meningkatkan koordinasi antar SDM.
6. Menciptakan suasana kebersamaan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut Debby Lim (2024) perencanaan sumber daya manusia di pengaruhi oleh enam faktor:

1. Peraturan Pemerintah

Faktor utama yang mempengaruhi perencanaan SDM yaitu peraturan pemerintah yang berlaku terkait tenaga kerja dan sumber daya manusia.

2. Kondisi Ekonomi

Faktor yang kedua adalah kondisi ekonomi makro. Perubahan kondisi ekonomi negara dapat mempengaruhi kebutuhan SDM dalam jangka panjang, seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan fluktuasi nilai tukar mata uang.

3. Demografi Tenaga Kerja

Demografi tenaga kerja menjadi faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan SDM di perusahaan, seperti peningkatan jumlah lulusan perguruan tinggi atau penurunan tingkat kelahiran. Hal ini melibatkan perubahan dalam karakteristik tenaga kerja, seperti usia, jenis kelamin, dan latar belakang pendidikan.

4. Trend Dan Isu Sosial

Perubahan dalam perilaku dan preferensi masyarakat nyatanya dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Misalnya, meningkatnya kesadaran lingkungan atau kebutuhan akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

5. Kondisi Politik

Faktor selanjutnya yaitu kondisi politik yang mencakup stabilitas dan kebijakan pemerintah.

6. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) atau otomatisasi proses produksi adalah contoh perkembangan teknologi yang perlu diperhatikan agar tidak kalah saing dengan kompetitor.

2.1.3.4 Dimensi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa dimensi, menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

a. Perencanaan kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan (demand). Indikatornya yaitu:

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

b. Perencanaan kualitatif

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

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

2.1.4 Pengertian Orientasi Kerja

Pengertian orientasi sebagaimana dikemukakan oleh (Muhdar, 2020) adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenai pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja. Program orientasi sering juga disebut induksi yaitu memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan karyawan lain. Orientasi dilakukan karena semua karyawan baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Sedangkan French yang dialih bahasakan oleh Soekidjo (2019:65), 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. Dan menurut Sunyoto (2020:6) Orientasi kerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pemaparan para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa orientasi kerja merupakan proses awal yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan

informasi, mempermudah karyawan baru dalam melakukan pekerjaan. 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. Teori yang digunakan dalam variabel ini teori sunyoto (2020:6).

2.1.4.1 Tujuan Orientasi Kerja

Ada beberapa tujuan Orientasi kerja, tujuan orientasi menurut Smith dalam (Yona, *et al.*, 2019) yaitu 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.

2.1.4.2 Manfaat Orientasi Kerja

Orientasi kerja bukan hanya suatu program yang dilakukan perusahaan orientasi kerja juga memiliki beberapa manfaat menurut Marihot Hariandja (2023) adapun manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

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

2.1.4.3 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 (2019), 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

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 menghindari 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.

2.1.4.4 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.

2.1.4.5 Dimensi Orientasi Kerja

Menurut Sunyoto (2020) dalam Pasha (2020) yang menjadi indikator dalam kegiatan orientasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan rekan kerja
2. Pengenalan Perusahaan
3. Solidaristik
4. Komunikasi
5. Program Orientasi
6. Sosialisasi

2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

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 atau 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 Arisanti, Santoso dan Wahyuni (2019) mendefinisikan Kinerja adalah kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau/rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain itu menurut Kompri (2020) mendefinisikan Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017: 67) mendefinisikan Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Putri (2020) Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang

merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas, 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. Teori yang digunakan dalam penelitian teori Anwar Prabu Mangkunegara.

2.1.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam kinerja ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) dalam Budiasa (2021:15) mengungkapkan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 1 Faktor Psikologis, terdiri atas persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- 2 Faktor Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kamsir dalam Budiasa (2021:15) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keterampilan Secara psikologis, kemampuan potensial (IQ) yang dimiliki pegawai berada di rentang 110-120. Kemudian adanya pelatihan yang sesuai dengan jabatannya dan menambah keterampilan pegawai, akan mempermudah pegawai dalam memenuhi hasil kerja yang diinginkan.

2. Pengetahuan Pengetahuan yang dimaksud adalah tentang pengetahuan pekerjaan. individu dengan pengetahuan pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik dan sebaliknya juga
3. Rencana kerja Rencana kerja dibutuhkan untuk membuat pegawai lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Artinya, jika pekerjaan tersebut memiliki desain dan terstruktur dengan baik, maka dapat memudahkan dalam melakukan pekerjaan dengan benar dan akurat.
4. Disiplin Disiplin dalam artian mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah kepatuhan pegawai yang bersangkutan dengan kepatuhan terhadap kontrak kerja di tempat dia bekerja.
5. Dunia kerja Keadaan di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana, prasarana, ruangan, peralatan, serta jalinan kerja antara sesama pegawai dan juga atasan.
6. Kelegaan dan rasa Kelegaan dan rasa yang dirasakan individu sebelum maupun sesudah melakukan pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahagia dengan pekerjaannya maka pegawai akan bekerja juga dengan baik.
7. Faktor motivasi Motivasi berupa sikap seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan pegawai agar berusaha dan terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.
8. Budaya organisasi Rutinitas yang ada dalam lingkungan organisasi. Rutinitas tersebut menciptakan perilaku mengatur hal-hal yang diterima secara umum di lingkungan organisasi tersebut dan harus diikuti oleh semua anggota organisasi.

9. Kesetiaan Merupakan loyalitas pegawai untuk tetap bekerja dan mempertahankan organisasi tempat pegawai tersebut bertugas. Loyalitas ini tercermin dalam pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh, meskipun saat kondisi organisasi tidak baik.
10. Stres kerja Stres kerja adalah adaptasi yang dimediasi oleh perbedaan individu dan proses mental, yang merupakan hasil dari setiap tindakan eksternal (lingkungan), situasi atau peristiwa yang secara berlebihan menyesuaikan kebutuhan mental atau fisik seseorang, dalam menenangkan keadaan mental atau sebaliknya.

2.1.5.2 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*).

Menurut Hamali (2019) tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk

7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian karyawan
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

2.1.5.3 Metode-Metode Penilaian kinerja

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode metode yang berorientasi 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 (2019:112) 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 Kinerja Karyawan

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

1. Kuantitas kerja

Merupakan volumen pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu waktu tertentu.

2. Kualitas kerja

Merupakan kualitas kerja yang dihasilkan oleh seorang pekerja.

3. Kerjasama

Yaitu mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam satu organisasi.

4. Inisiatif

Yaitu mampu memunculkan ide-ide serta konsep dalam pekerjaan.

5. Tanggung Jawab

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti 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 peneliti:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survei Pada Karyawan PT. Indo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perencanaan sumber daya manusia dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indo Liberty Textiles Karawang. Besarnya pengaruh	Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Variabel Kinerja	Variabel Pelatihan, dan Objek Penelitian

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Liberty Textiles Karawang) Ardiko Riotama Frendisco (2023) https://repository.unp.as.ac.id/62756/	perencanaan sumber daya manusia dan pelatihan terhadap kinerja karyawan secara simultan 67,7%, sedangkan secara parsial besar pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan sebesar 54,6%, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 13,1%.		
2.	Studi Analisa Orientasi Kerja Dengan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Jakarta Central Asia Steel Lukman Hakim, Sabil, Amin Setio Lestinarsih, Dwiymoko Puji Widodo (2022) https://doi.org/10.31294/jp.v17i1	Adanya hubungan yang kuat dan signifikansi antara orientasi kerja dan produktivitas kerja karyawan.	Variabel orientasi kerja	Variabel budaya kerja dan variabel produktivitas kerja
3.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi R.A Dinda Intania (2021) http://repository.unba.ac.id/917/1/Skripsi%20R.A.pdf	terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	Variabel kinerja pegawai	Variabel disiplin kerja dan objek penelitian

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
4.	<p>Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu</p> <p>Heru Saputra, Ahmad Soleh dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri (2020)</p> <p>https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.131</p>	<p>hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik dilakukan secara parsial maupun simultan</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>Variabel rekrutmen dan objek penelitian</p>
5	<p>PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGAWASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. HEPHAISTOS PLAN KABUPATEN BANDUNG BARAT</p> <p>Natasya Thabita Vidi (2022)</p> <p>https://repository.unpas.ac.id/62898/</p>	<p>hasil penelitian ini menunjukan bahwa perencanaan sumber daya manusia, pengawasan kerja dan komitmen karyawan berada pada kategori kurang baik serta terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial. Hasil analisis data menunjukan besarnya pengaruh perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan kerja terhadap komitmen karyawan sebesar 63,3%. Komitmen karyawan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 60%</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia</p>	<p>Varibel pengawasan kerja Variabel komitmen karyawan dan objek penelitian</p>

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
6	<p>Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. PERMATA BAHARI MALINDONESIA</p> <p>Rizky Trisna Firman Haqiqi (2018)</p> <p>https://doi.org/10.2219/jmb.v7i1.6987</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>Variabel pengembangan sumber daya manusia dan objek penelitian</p>
7	<p>Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Darul Hijrah Puteri Banjar Baru</p> <p>Rafikah, Khuzaini dan Mohammad Zainul (2020)</p> <p>https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/alkalam/article/view/2924/2093</p>	<p>Berdasarkan uji regresi linear berganda dapat dilihat bahwa dari dua variable yang digunakan dalam penelitian ini yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja adalah kompetensi yaitu sebesar 3.694 sedangkan perencanaan SDM hanya memiliki pengaruh sebesar -842.</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>Variabel kompetensi dan objek penelitian</p>
8	<p>Pengaruh karakteristik individu, orientasi kerja dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian dan</p>	<p>Karakteristik individu berpengaruh positif produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel orientasi kerja dan variabel kinerja</p>	<p>Variabel karakteristik individu, penempatan pegawai dan objek penelitian</p>

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>pangan kabupaten Bandung</p> <p>A.A Dwi Widyani, Daniel Manek, Ni Kadek Sukma Dwijayanti (2022)</p> <p>https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/download/3984/3064/9494</p>	<p>Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>		
9	<p>Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Di PT. Surisenia Plasmataruna Pabrik Minyak Kelapa Sawit Talikumain Kabupaten Rokan Hulu</p> <p>Seprini, Mutiara Caecilia (2019)</p> <p>https://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/download/62/29/70</p>	<p>Perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia</p>	<p>Variabel efektivitas kerja dan objek penelitian</p>
10	<p>Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Mom N Spa Al Fatihana Kota Kediri</p> <p>Indra Ari Fitriana, Sri Utami</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa Perencanaan Sumber daya Manusia sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan kinerja pegawai</p>	<p>Objek penelitian</p>

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Hanggondosari, Nur Dina, Jefri Hariono (2023)</p> <p>https://jurnal.updke.diri.ac.id/index.php/jumba/article/view/71</p>			
11	<p>Pengaruh Kompensasi, Kepimpinan Dan Orientasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Shinka Global Solution</p> <p>Juki Bonar Pardede (2024)</p> <p>https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/pros/article/download/3042/2106/9586</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa kompensasi di perusahaan tersebut mempunyai Efek menguntungkan kepada kinerja karyawan. Bobot T hitung seukuran 9,532, ini > 1,664, menyatakan hal tersebut ditemukan implikasi signiffikan kompensasi (X1) atas Kepuasan Karyawan (Y).</p> <p>Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja di perusahaan tersebut mempunyai Efek menguntungkan kepada kinerja karyawan. Bobot T hitung seukuran 11,373, > dari 1,664, menyatakan hal tersebut ditemukan implikasi signiffikan kepimpinan (X2) atas kepuasan Karyawan (Y).</p> <p>Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja di perusahaan tersebut mempunyai Efek menguntungkan kepada karyawan. Bobot T hitung seukuran 11,847, ini ></p>	Variabel orientasi kerja	Variabel kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan dan objek penelitian

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		dari 1,664, menyatakan bahwa menyatakan hal tersebut ditemukan implikasi signifikan terhadap orientasi kerja (X3) atas kepuasan Karyawan (Y).		
12	<p>Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Faisal Marzuki dan Tesa Ivana (2023)</p> <p>https://ejournal.upn.vj.ac.id/index.php/jye</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan dan menunjukan variabel perencanaan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Pembiayaan Kementerian Pertanian.</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan kinerja pegawai</p>	<p>Variabel manajemen taleta dan manajemen pengetahuan</p>
13	<p>Hubungan Orientasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Tangerang</p> <p>Erialdy, Putu Ary Setiawan dan Uirsa Della (2024)</p> <p>https://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/view/3545</p>	<p>Orientasi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi kerja seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.</p>	<p>Variabel orientasi kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Objek penelitian</p>
14	<p>Pengaruh Orientasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas</p>	<p>Studi ini menyimpulkan bahwa adanya hubungan (korelasi) yang positif antara orientasi kerja,</p>	<p>Variabel orientasi kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Variabel motivasi kerja dan objek penelitian</p>

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah</p> <p>Mohd. Syawal Prayogi, Rosmita Ambarita, Heriawan Hutagalung (2023)</p> <p>https://doi.org/10.56338/jks.v6i3.3392</p>	<p>motivasi kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,839, sehingga apabila diinterpretasikan dalam skala nilai dapat dikategorikan cukup kuat.</p>		
15	<p>Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Virene M.S.Rawis, Ventje Tatimu dan Wehelmina Rumawas (2021)</p> <p>https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/35026</p>	<p>Perencanaan SDM berpengaruh terhadap Kompetensi dikarenakan nilai dari perencanaan SDM lebih besardan nilai kompetensi lebih kecil sehingga memenuhi dan juga dinyatakan positif karena nilai dari indikator variabel valid.</p> <p>Perencanaan SDM berpengaruh positive tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan pada nilai Perencanaan SDM lebih kecil dan nilai Kinerja Karyawan lebih besar, yang artinya nilai dari kedua variabel tersebut tidak memenuhi, namun dinyatakan positif karena nilai dari indikator variabel valid.</p> <p>Kompetensi berpengaruh positive tetapi tidak berpengaruh signifikan</p>	<p>Variabel perencanaan sumber daya manusia dan kinerja karyawan</p>	<p>Variabel kompetensi</p>

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai Kompetensi lebih kecil dan nilai Kinerja Karyawan lebih besar, yang artinya nilai dari kedua variabel tersebut tidak memenuhi, namun dinyatakan positif karena nilai dari indikator variabel valid.		
16	<p>Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai studi pada dispenda Sulut UPTD Tondano</p> <p>Edward S. Maabuat (2016)</p> <p>https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10630</p>	<p>Kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai.</p> <p>Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Orientasi kerjasecara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.</p>	Variabel orientasi kerja dan kinerja pegawai	Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi
17	<p>Pengaruh orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. PLN PERSERO Wilayah Sulut Tenggo Area Manado)</p> <p>Christoffel Mardy O Mintardjo, Putu Anggita Laksmi Pratiwi dan Victor</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis dan analisis regresi dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dan hasilnya adalah positif. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa</p>		

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>P.K. Lengkong (2017)</p> <p>https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16113</p>	<p>variabel Orientasi Kerja dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>		
18	<p>Kepribadian, orientasi kerja, serta penempatan karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada badan kepegawaian dan diklat pandeglang)</p> <p>Syifa Ayu Pahsa (2020)</p> <p>https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/3818/</p>	<p>Berdasarkan hasil perhitungan statistik secara parsial, kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan hasil perhitungan statistik secara parsial, orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan hasil perhitungan statistik secara parsial, penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan hasil perhitungan statistik secara simultan, kepribadian, orientasi kerja serta penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	Variabel orientasi kerja dan kinerja karyawan	Variabel kepribadian dan penempatan karyawan
19	Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepribadian terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan	Variabel orientasi kerja dan kinerja pegawai	Variabel kepribadian dan penempatan kerja

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang</p> <p>Andry Novrianto (2019)</p> <p>https://jman-upiypk.org/ojs/index.php/ekobistek/article/download/36/36</p>	<p>signifikan antara orientasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama antara kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>		
20	<p>Pengaruh perencanaan sumber daya manusia dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.FEDERAL INTERNASIONAL FINANCE CABANG SOEKARNO HATTA Pekanbaru</p> <p>Layla Hafni dan Nia Husni (2016)</p> <p>https://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/322</p>	<p>Berdasarkan pengujian secara parsial, hasil penelitian membuktikan bahwa variabel perencanaan SDM mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian secara parsial, hasil penelitian membuktikan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian secara simultan, hasil penelitian membuktikan bahwa kedua variabel independen (perencanaan SDM dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel</p>	Variabel perencanaan sumber daya manusia dan kinerja karyawan	Variabel disiplin kerja dan objek penelitian

No	Judul, Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		dependen yaitu kinerja karyawan.		

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2024)

2.2 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 insitansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhinya peningkatan kinerja pegawai khususnya di PT. SANGGAR KARYA.

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 peneliti akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

2.2.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Perencanaan SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, serta memastikan ketersediaan karyawan dengan kualifikasi yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena adanya kecocokan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan Cascio dan Boudreau (2015:60).

Perencanaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal, serta mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi Noe et al. (2021:39).

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 perencanaan yang baik dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti yang di kemukakan oleh Dessler, menyatakan bahwa perencanaan SDM yang baik dapat membantu organisasi dalam merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang berkualitas. Ini akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan karena mereka memiliki keterampilan dan motivasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi Dessler (2020).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja, yang diperkuat dengan penelitian Armstrong dan Taylor (2022) berpendapat bahwa perencanaan SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi dapat membantu dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan strategis. Ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka memahami bagaimana peran mereka berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut Snell dan Morris (2024) menekankan bahwa perencanaan SDM yang efektif juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, teknologi, dan perubahan lingkungan bisnis yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan baru, sehingga kinerja mereka dapat terus ditingkatkan.

Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Mondy dan Martocchio (2023), perencanaan SDM yang baik melibatkan pengembangan program pelatihan dan pengembangan

yang sesuai untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dampak positif bagi kinerja karyawan pendapat ini didukung juga oleh Nawawi (2017) Dampak positif yang dihasilkan dari proses sistematis dalam menganalisis dan memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia organisasi, yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, terhadap kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Pengaruh ini tercermin dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, motivasi, dan keselarasan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi, yang dihasilkan melalui pemenuhan kebutuhan SDM yang tepat, pengembangan kompetensi yang terarah, penempatan yang sesuai, serta adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Sunyoto (2020) Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan adalah efek positif yang dihasilkan dari proses sistematis dan terintegrasi dalam merencanakan kebutuhan SDM organisasi, yang berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Pengaruh ini meliputi optimalisasi produktivitas, pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, dan keselarasan kinerja individu dengan tujuan organisasi, yang dicapai melalui pengadaan, pengembangan, dan pengelolaan SDM yang tepat, serta adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan adalah efek positif dari proses perencanaan SDM yang sistematis terhadap hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengaruh ini meliputi peningkatan kemampuan kerja, motivasi, kesempatan kerja, dan pengembangan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2.2.2 Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Orientasi Kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan definisi ini didukung oleh teori 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.

Jonathon R.A. Dessler (2019) mengungkapkan orientasi kerja yang terstruktur dengan baik akan membantu karyawan baru memahami ekspektasi kinerja dan berkomitmen untuk mencapainya sejak awal. Sebaliknya, orientasi yang buruk dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan. Dengan demikian orientasi kerja yang dirancang dengan baik merupakan investasi penting bagi organisasi untuk memastikan karyawan baru dapat berkinerja optimal dan berkontribusi maksimal.

Sedangkan menurut W. Boudreau (2023:7) menyatakan bahwa orientasi kerja yang efektif membantu karyawan baru memahami peran mereka, kebijakan organisasi, dan membangun hubungan dengan rekan kerja. Ini akan meningkatkan kesiapan dan kemampuan karyawan untuk berkinerja dengan baik sejak awal.

Selanjutnya menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2021) menyatakan bahwa program orientasi yang efektif bagi karyawan baru dapat membantu meningkatkan kinerja mereka. Orientasi memperkenalkan karyawan pada budaya organisasi, harapan kinerja, dan memberikan informasi penting lainnya yang membantu karyawan baru beradaptasi dan produktif lebih cepat.

Menurut Nawawi (2017) Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah dampak dari proses pengenalan dan adaptasi karyawan baru terhadap lingkungan kerja, tugas-tugas, dan budaya organisasi, yang mempengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Orientasi kerja yang efektif berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab, peningkatan produktivitas, pengurangan stres kerja, dan percepatan proses integrasi karyawan ke dalam tim kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sedangkan Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan menurut Sunyoto (2020) adalah dampak dari proses pengenalan dan penyesuaian karyawan baru terhadap lingkungan kerja, tugas-tugas, dan budaya organisasi, yang berpengaruh pada kemampuan karyawan dalam mencapai standar kerja yang ditetapkan. Orientasi kerja yang efektif berkontribusi pada peningkatan pemahaman peran, efisiensi kerja, adaptasi yang lebih cepat, dan tingkat produktivitas yang

lebih tinggi, sehingga berdampak positif pada kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selanjutnya Pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) adalah dampak dari proses pengenalan dan penyesuaian yang diberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang mendapat penugasan baru terhadap hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengaruh ini mencakup peningkatan pemahaman karyawan tentang tugas, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, yang berkontribusi pada efisiensi kerja, adaptasi yang lebih cepat, dan pencapaian standar kinerja yang diharapkan.

2.2.3 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.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2024) mengemukakan bahwa perencanaan SDM yang mempertimbangkan orientasi kerja karyawan, seperti berorientasi pada pengembangan karir atau berorientasi pada keseimbangan kerja-kehidupan, dapat membantu organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

Sedangkan menurut DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2019) mengemukakan bahwa perencanaan SDM dan orientasi kerja yang efektif sangat penting untuk membantu organisasi mendapatkan dan mempersiapkan karyawan yang berkualitas dan termotivasi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya menurut David G. Collings et al. (2023:62) mereka menyatakan bahwa perencanaan SDM yang cermat, termasuk analisis kebutuhan dan proyeksi pasokan tenaga kerja, serta program orientasi yang dirancang dengan baik, akan membantu organisasi memiliki karyawan yang termotivasi dan mampu berkontribusi secara produktif sejak awal.

Byars dan Rue (2021:57) mengungkapkan bahwa perencanaan SDM yang baik, mencakup perencanaan kebutuhan dan pasokan tenaga kerja, serta program orientasi yang memadai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan yang optimal.

Sedangkan menurut John M. Ivancevich et al. (2021) perencanaan SDM yang tepat, termasuk rekrutmen dan penempatan karyawan yang sesuai, serta

program orientasi yang memadai, akan memastikan karyawan memiliki kemampuan dan pemahaman yang dibutuhkan untuk berkinerja dengan baik.

Selanjutnya Lussier & Hendon (2022) menyatakan bahwa perencanaan SDM yang efektif, termasuk perencanaan kebutuhan dan pasokan tenaga kerja, sangat penting untuk memastikan organisasi memiliki karyawan dengan kualifikasi dan jumlah yang tepat. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, program orientasi yang baik akan membantu karyawan baru memahami harapan kinerja dan beradaptasi lebih cepat, sehingga meningkatkan produktivitas mereka.

Nawawi (2017) mengungkapkan bahwa Dampak positif yang dihasilkan dari implementasi strategi perencanaan sumber daya manusia yang sistematis dan program orientasi kerja yang efektif terhadap hasil kerja karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Perencanaan SDM yang tepat memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara orientasi kerja yang baik memfasilitasi adaptasi karyawan baru terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi. Kedua faktor ini secara sinergis berkontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi, motivasi, dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Sunyoto (2020) Hubungan kausal antara strategi perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif dan program orientasi kerja yang terstruktur dengan tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Perencanaan SDM yang strategis memungkinkan organisasi untuk

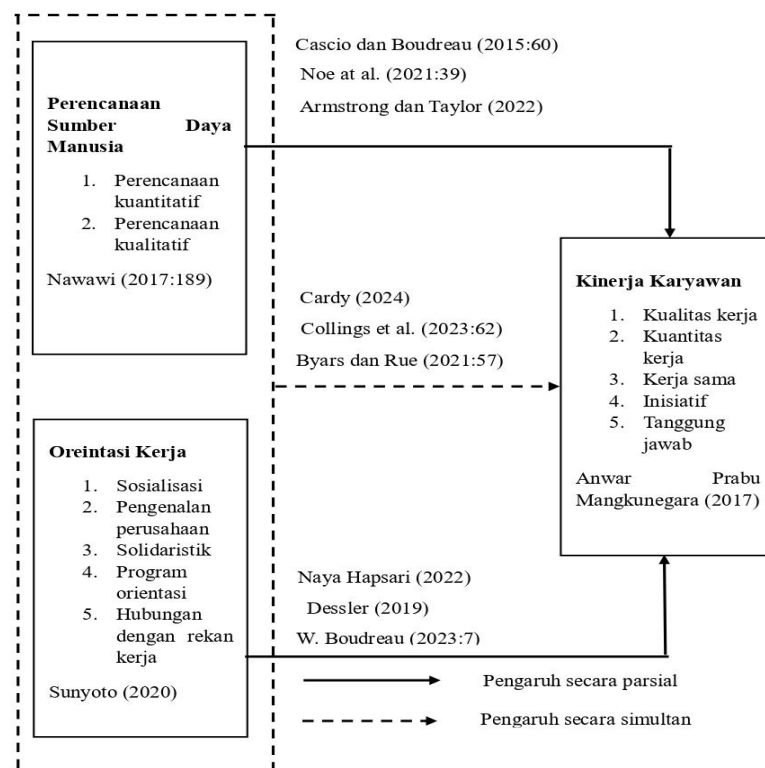
mengoptimalkan alokasi talenta, mengantisipasi kebutuhan masa depan, dan mengembangkan kompetensi karyawan secara terarah. Sementara itu, orientasi kerja yang efektif memfasilitasi integrasi karyawan baru ke dalam lingkungan kerja, mempercepat proses adaptasi, dan meningkatkan pemahaman terhadap ekspektasi peran. Kombinasi kedua faktor ini berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja individual dan kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2017) Interaksi dinamis antara proses perencanaan sumber daya manusia yang strategis dan program orientasi kerja yang komprehensif dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan. Perencanaan SDM yang efektif memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapabilitas karyawan, sementara orientasi kerja yang tepat memfasilitasi adaptasi dan pemahaman karyawan terhadap lingkungan kerja baru. Kedua faktor ini secara simultan berkontribusi pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan produktivitas karyawan, yang tercermin dalam kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Mangkunegara menekankan bahwa sinergi antara perencanaan SDM dan orientasi kerja yang baik dapat mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Hubungan multidimensional antara strategi perencanaan sumber daya manusia yang adaptif dan program orientasi kerja yang holistik dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan di era digital. Menurut David Green (2023),

perencanaan SDM kontemporer berfokus pada fleksibilitas, pengembangan kompetensi digital, dan manajemen talenta jangka panjang. Sementara itu, Amy Edmondson (2019) menekankan bahwa orientasi kerja modern harus memprioritaskan pengalaman karyawan yang personal, integrasi teknologi, dan pembelajaran berkelanjutan. Peter Cappelli (2021) berpendapat bahwa kombinasi kedua faktor ini berperan krusial dalam meningkatkan agilitas organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dan memaksimalkan potensi karyawan dalam konteks pekerjaan yang terus berevolusi.

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



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

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.