

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang telah terkoordinasi secara sadar dengan adanya sebuah batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi serta bekerja berdasarkan yang relatif secara terus-menerus agar dapat mencapai tujuan bersama (Robbins, 2016). Organisasi dalam arti dinamis pada prinsipnya merupakan segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, membagi wewenang, tugas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan antar unit atau pejabatnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apabila dibandingkan dengan sumber daya lainnya, sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling unik, karena sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi untuk mengatur segala kegiatan dalam organisasi. Untuk menjalankan sumber daya manusia dibutuhkan tenaga dan bantuan orang lain. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam kegiatan organisasi karena mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dapat mendukung untuk mencapai kinerja yang baik. Tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau karyawan yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik (Arianto, 2016:191). Pegawai sebagai salah satu komponen pokok

sangat berperan dalam menentukan tujuan satu organisasi, yang pada hakekatnya merupakan pelaksana dari segala kebijakan, aturan maupun strategi yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Pegawai negeri sebagai sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, harus memiliki kinerja tinggi demi pencapaian tujuan pembangunan, tidak saja untuk profesionalitas, tetapi juga untuk pembangunan citra pelayanan publik. Pegawai negeri yang merupakan bagian dari sistem birokrasi, juga dipandang sebagai agen perubahan ataupun agen pembangunan. Saat ini pegawai negeri walaupun telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan kemajuan bangsa dan negara, namun peranannya belum optimal, terbukti kinerja pegawai negeri masih sering menjadi sorotan masyarakat. Pegawai pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus berusaha meningkatkan kinerja yang dimiliki pegawai dengan harapan tujuan pegawai dapat tercapai.

Menurut Mangkunegara (2016:167) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Ilyas, 2016:89). Menurut Rusman (2016:50) kinerja yang baik dan profesional oleh segenap pegawai (organisasi/dinas pemerintah) adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi.

Menurut Alwi (2016:123) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja pegawai tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2016:95).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan kepala bagian personalia pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung, fenomena menyangkut masalah kinerja pegawai diketahui pada indikator waktu kerja. Hal ini dikarenakan pegawai belum mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Kepala personalia mengatakan bahwa pegawai sering terlihat bermalas-malasan pada saat bekerja, sering menggunakan jam kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak relevan dengan tugas ketika atasan tidak berada di tempat, sehingga pekerjaan lebih banyak tertunda dan pegawai juga terkadang menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersama.

Salah satu variabel dalam meraih kinerja perusahaan secara optimal, adalah karakteristik individu. Karakteristik individu mempunyai peran penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Robbins (2016:6) karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi. Karakteristik

individu menurut Hurriyasti (2016:79) yaitu suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (*interpersonal*) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

Menurut James (2016:87) karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu, bila pegawai tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai. Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi (Mutmainah 2016:24).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang pegawai terdapat permasalahan yang berkaitan dengan karakteristik individu pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung. Permasalahan tersebut dapat dilihat pada indikator kemampuan pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai merasakan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki saat ini sudah tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan, contohnya seperti pada karyawan yang sudah tua kurang mampu dalam

mengaplikasikan teknologi yang terus maju dan berkembang dan timbul sikap malas karena usia mereka yang sudah tidak produktif lagi, sehingga memerlukan perhatian dari organisasi diantaranya dengan melakukan berbagai pelatihan agar pegawai mampu bekerja sesuai prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti (2021), Ningsih dan Aminda (2021) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Sihombing, dkk (2018), Tambingon, dkk (2019) dan Daud, dkk (2021) menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lainnya. Karakteristik individu dari setiap pegawai di perusahaan harus meningkatkan motivasi para pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari setiap pegawai.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah orientasi kerja. Mangkunegara (2016) menyebutkan bahwa 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. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikannya ini dapat tercapai maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal.

Orientasi kerja awalnya dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yaitu memberikan pengenalan tentang lingkungan perusahaan, karyawan lainnya dan *job description* yang dilakukan yang selanjutnya di serah terimakan kepada kepala divisi yang bertanggung jawab terhadap kebutuhan karyawan, sebagai pengenalan terhadap cara kerja karyawan baru tersebut (Yona, 2019). Orientasi kerja dalam sebuah organisasi diberikan agar pegawai mampu mengenal dan beradaptasi dengan organisasi, serta mengetahui dan terampil saat menjalankan tugas dan pekerjaan dari organisasi. French (2016:65) 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. Orientasi juga berhubungan dengan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya (Novrianto, 2018).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang pegawai terdapat permasalahan yang berkaitan dengan orientasi kerja pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung dapat dilihat pada indikator yaitu sambutan hangat. Kantor dirasa kurang mampu memberikan sambutan hangat berupa keramahan kepada pegawai baru, sehingga masih banyak pegawai baru yang belum bisa beradaptasi dengan situasi atau lingkungan kerja. Di samping itu, pengenalan akan situasi kerja oleh rekan lain atau dari kantor itu sendiri masih terbilang belum terlaksana dengan baik. Dengan tidak berjalannya sistem orientasi kerja maka akan menghambat proses pengenalan situasi di dalam kantor seperti situasi kerja, kebijakan dan aturan, serta bagaimana sistem kompensasi itu diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2017), Novrianto (2019) dan Yona (2019) menemukan bahwa orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016) dan Montolalu (2016) menemukan bahwa orientasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru dan juga suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah penempatan pegawai. Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen (Gomes, 2018:117). Penempatan menurut Siagian (2016:168), jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Proses penempatan kerja karyawan harus berdasarkan hasil analisis pekerjaan yang dilakukan bagian personalia serta berpedoman pada prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Menurut Sunyoto (2016:122) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dapat

dijadikan dasar program penempatan pegawai yang akan dijalankan perusahaan. Keberhasilan dari program penempatan karyawan dapat dilihat dari peningkatan semangat, motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi dalam diri pegawai. Pegawai yang termotivasi kerjanya akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih baik.

Hasibuan (2016:63) mengemukakan bahwa, penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority*/tanggung jawab kepada orang tersebut. Seluruh faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dapat mempengaruhi manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penempatan pegawai. Penempatan pegawai yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi tentunya akan dapat menciptakan kinerja pegawai yang lebih optimal (Maabuat, 2016).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang pegawai terdapat permasalahan yang berkaitan dengan penempatan pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung dapat dilihat pada indikator yaitu psikologi pegawai. Hal ini tercermin dari rendahnya sikap pegawai dalam menerima tanggungjawab kerja, sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai dan tidak terselesaikan tepat waktu. Di samping itu, psikologi pegawai yang kurang baik dikarenakan dampak buruk yang timbul akibat kejenuhan dalam pekerjaan, serta adanya perbedaan antara satu golongan pegawai senior dan pegawai baru dalam lingkungan sosial organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyanti (2019), Siahaan (2019) dan Aldy (2020) menemukan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yuniasih (2016) dan Muaja (2017) menemukan bahwa penempatan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penempatan kerja yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Individu, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?
- 2) Apakah orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?
- 3) Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan member manfaat, antara lain sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2) Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan karakteristik individu, orientasi kerja, dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Prasetyo (2018:29) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Selain itu, Robbins (2016:29) mengatakan bahwa karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau

bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam perusahaan, memerlukan pemahaman tentang perbedaan individu. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kecocokan antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Pengambilan keputusan tentang siapa akan melaksanakan tugas apa dengan cara tertentu tanpa mengetahui perilaku dapat menimbulkan personal jangka panjang yang tidak dapat diubah lagi (Mutmainah, 2016:24).

Menurut Tampubolon (2016:27) karakteristik individu adalah individu seutuhnya (*the whole person*) memiliki kebutuhan fisiologis yang sama, tetapi tidak akan sama dalam memenuhi kebutuhan psikologis, disebabkan oleh latar belakang yang berbeda-beda (kognitif, afektif, serta psikomotorik). Berlandaskan ilmu perilaku, setiap individu memiliki keragaman dalam skala sikap dan perilaku (*individual behavior*), di mana terdapat beberapa variabel yang menggambarkan perbedaan itu, antara lain kemampuan dan kepribadian. Sejalan dengan itu, individu memiliki beragam karakter yang dapat menunjang karirnya dalam suatu organisasi baik itu yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Iskandar (2017) karakteristik individu adalah ciri tertentu dari individu untuk dibedakan satu dengan yang lainnya, baik dalam hal sikap maupun perilaku.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan mengetahui perbedaan karakteristik individu para manager akan

dapat menentukan pekerjaan atau tugas-tugas yang sesuai dengan karakter tersebut. Jika manager telah tepat memilih pegawai dengan karakter yang sesuai dengan pekerjaannya maka efektivitas kerja dari pegawai akan dapat tercapai.

2) Dimensi Dalam Karakteristik Individu

Karakteristik Individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi dalam Iskandar (2017:77) mengatakan bahwa karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu. Gibson, dkk (2016:52) mengatakan bahwa variabel yang melekat pada individu dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu, kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik, demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin, latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman.

Sedangkan menurut Ardana dkk (2016:31) bahwa karakteristik individu meliputi sebagai berikut, minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan Individual, kemampuan dan kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

3) Faktor Karakteristik Individu

Robbins (2016) menyatakan ada beberapa faktor-faktor dari karakteristik individu, antara lain:

a) Usia

Menyatakan bahwa, semakin tua usia karyawan, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

b) Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

c) Status Pernikahan

Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Pegawai yang menikah akan

lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Selain itu, pegawai yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai.

d) Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang pegawai. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang pegawai maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran pegawai menjadi berkurang dan pegawai akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka.

e) Pengalaman Kerja

Kreitner dan Kinicki dalam Iskandar (2017) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu perusahaan, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau

perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil.

4) Indikator Karakteristik Individu

Menurut Subyantoro dalam Iskandar (2017) mengatakan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Subyantoro (2017) menyatakan bahwa terdapat empat indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b) Nilai (*value*), nilai seorang individu didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga
- c) Sikap (*attitude*), adalah pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa. Sikap adalah evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relative konsisten terhadap suatu objek atau gagasan
- d) Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi tertentu.

2.1.3 Orientasi Kerja

1) Pengertian Orientasi Kerja

Menurut Robbins (2016) 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. *Orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.

Mangkunegara (2016) menyebutkan bahwa 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. 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.

Ingham (2016:132) menyatakan orientasi adalah sikap dan tingkah laku pegawai, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai secara individu dalam sebuah perusahaan. Goldthorpe (2016:116) menyatakan bahwa *orientation to work* adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya. Kemudian Sedarmayanti (2016:114), menyatakan

bahwa orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan. French (2016:65) 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.

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

2) Tujuan Orientasi Kerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2017:190) tujuan orientasi secara umum yakni untuk memperkenalkan tujuan, serta visi dan misi perusahaan agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik didalam perusahaan. Adapun tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- a) Pengenalan organisasi atau perusahaan
- b) Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting
- c) Penyampaian informasi tentang *benefits* dan *services*.

- d) Pendaftaran program benefit.
- e) Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
- f) Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
- g) Penetapan harapan-harapan atau tujuan pegawai.
- h) Pengenalan rekan-rekan kerja.
- i) Pengenalan fasilitas kerja.
- j) Pengenalan tugas-tugas atau pekerjaan.

3) Manfaat Orientasi Kerja

Mengenai program orientasi relatif cukup terbatas, namun beberapa manfaat secara umum sering dilaporkan dan dirasakan. Salah satu dari bentuk manfaat program orientasi adalah pengurangan kecemasan pada karyawan baru. Menurut Werther & Davis (2016), manfaat orientasi adalah sebagai berikut:

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

4) Tahap Orientasi Kerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2017:190) tahap orientasi kerja yang penting dilakukan, antara lain:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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 telepon.

e) Proses Monitoring

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 dilakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya. Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

5) Indikator Orientasi Kerja

Orientasi kerja terdiri 3 (tiga) indikator yang dikemukakan oleh French (2016:16), yaitu:

a) Pendekatan Partisipatif

Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan, kontribusi, komitmen dan keahlian pegawai pada segala keseluruhan proses orientasi.

b) Sambutan Hangat

Suatu perlakuan berupa keramahan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya

c) Perhatian terhadap Pegawai

Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan serta dapat saling bekerjasama dalam organisasi.

2.1.4 Penempatan Pegawai

1) Pengertian Penempatan Pegawai

Menurut Robbins (2016) penempatan pegawai adalah salah satu bagian dari kelanjutan proses perencanaan sumber daya manusia. Penempatan pegawai dilakukan untuk menentukan apakah pegawai cocok ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam perusahaan. Penempatan kerja yang dimaksud adalah menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja menjadi faktor penentu penempatan kerja. Penempatan menurut Siagian (2016:168), jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para

pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Penempatan menurut Sedarmayanti (2016:168), jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Penempatan merupakan proses pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja (Hariandja, 2016:156-157).

Menurut Sunyoto (2016:122) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Hasibuan (2016:63) mengemukakan bahwa, penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority*/tanggung jawab kepada orang tersebut. Penempatan pegawai dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penempatan pegawai bertujuan memanfaatkan pegawai secara lebih

efektif dan efisien. Penempatan kerja pegawai yang tepat sesuai dengan kualifikasi perusahaan akan berpeluang meningkatkan kinerja pegawai.

Manurut Gomes (2018:117) penempatan merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. Program penempatan pegawai merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan perusahaan di dalam peningkatan kinerja pegawai. Setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda terkait dengan bentuk penempatan pegawai. Hal tersebut harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan di dalam menjalankan strategi bisnisnya.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya di dalam perusahaan dan disertai dengan pendelegasian wewenang kerja.

2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai

Mangkuprawira (2016:171) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai meliputi:

a) Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan perusahaan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru baik melalui promosi pegawai yang sudah ada atau yang baru sama sekali.

b) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal.

c) Kecenderungan kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi secara signifikan akan sangat berpengaruh terhadap ketersediaan pekerjaan dalam sebuah perusahaan.

d) Atrisi

Pengurangan pegawai yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi.

3) Bentuk-Bentuk Penempatan Pegawai

Manurut Sedarmayanti (2016:120) terdapat empat bentuk penempatan pegawai, yaitu:

- a) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali pegawai pada pekerjaan atau jabatan baru.
- b) Promosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi lebih tinggi.
- c) Mutasi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang relatif sama.
- d) Demosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih rendah.

Dari keempat bentuk penempatan pegawai tersebut, dapat menjadi pilihan bagi perusahaan untuk menyesuaikan posisi jabatan pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya. Penempatan pegawai juga dapat dijadikan alat untuk memotivasi kerja pegawai. Penempatan yang tepat bagi pegawai yang tepat tentunya akan mendukung setiap strategi yang dicanangkan perusahaan.

4) Syarat-Syarat Penempatan Pegawai

Beberapa syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam penempatan pegawai menurut Gomes (2018:118) adalah sebagai berikut:

- a) Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan;
- b) Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia/tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi;
- c) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

5) Indikator Penempatan Pegawai

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan dasar ataupun patokan dalam melakukan proses penempatan pegawai di dalam sebuah perusahaan. Notoatmodjo (2016:213) mengemukakan 4 (empat) indikator penempatan pegawai yaitu:

a) Pengetahuan

Pengetahuan pegawai dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan pegawai berperan penting di dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

b) Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Keterampilan pegawai akan sangat mendukung penyelesaian kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

c) Kemampuan

Kemampuan sebagai suatu kompetensi dapat diketahui melalui perilaku yang dapat diamati atau seluruh perilaku mengarah pada suatu hasil yang diamati.

d) Psikologi Pegawai

Karyawan yang memiliki kepribadian, sikap, fisik maupun sifat mental yang baik tentunya akan menjadi pilihan utama perusahaan dalam penempatan pada posisi jabatan yang lebih baik.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Wirawan (2016:19) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kurniawan (2016) menyatakan kinerja pegawai sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun

kuantitas yang dicapai pegawai per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bangun (2016:231), kinerja yaitu hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Sutrisno (2016:170) mengemukakan kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode terakhir.

Menurut Alwi (2016:123) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2016:95).

Menurut Thamrin (2016) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan

komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian-hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

2) Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi (2016:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3) Fungsi Standar Kinerja Pegawai

Menurut Abdullah (2016) standar kinerja beberapa memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

4) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang pesyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang seimbannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

5) Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:68) adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c) Memiliki tujuan yang realistis.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

6) Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mathias dan Jackson (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam organisasi tersebut.

b) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Perusahaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.

c) Waktu Kerja (*Time of Work*)

Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.

d) Kerja Sama dengan Rekan Kerja (*Teamwork*)

Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak

yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh karakteristik individu, orientasi kerja, dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Maabuat (2016) meneliti Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan merupakan variabel kedua yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, orientasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.
- 2) Montolalu (2016) meneliti Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas

Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan dan penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan orientasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Disbudpar. Prov. Sulut. Pimpinan Disbudpar. Prov. Sulut sebaiknya memperbaiki orientasi pegawai dan meningkatkan kualitas kepribadian sehingga Kinerja Pegawai dapat ditingkatkan.

- 3) Yuniasih (2016) meneliti Pengaruh Penempatan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Staff Pegawai Non Manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Penempatan dan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada staff Pegawai Non manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya.
- 4) Muaja (2017) meneliti Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sulut-Go Kantor Cabang Utama Manado. Dalam

upaya meningkatkan kinerja karyawan, manajer hendaknya dapat menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaannya.

- 5) Pratiwi (2017) meneliti Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya Orientasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya Organisasi memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,597 yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan. Hasil penelitian ini menyimpulkan, secara simulltan orientasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Sihombing, dkk (2018) meneliti Pengaruh Karakteristik Individu Karakteristik Pekerjaan dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Karakteristik Individu berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar. Secara simultan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 7) Cahyanti (2019) meneliti Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Munic Line Cabang

Ketapang Banyuwangi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa hasil F_{hitung} yaitu dimana nilai $F_{hitung} 2,235 \leq F_{tabel} 3,12$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penempatan pegawai (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT. Munic Line Cabang Ketapang Banyuwangi. Hasil $-t_{hitung} -0,024 \leq t_{tabel} 1,993$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini berarti penempatan pegawai (X_1) tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil $-t_{hitung} -0,687 < -t_{tabel} -1,993$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima hal ini berarti kepuasan kerja (X_2) mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

- 8) Novrianto (2019) meneliti Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepribadian terhadap kinerja pegawai pada Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara orientasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja pegawai pada Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang. Secara bersama-sama antara kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang.

- 9) Siahaan (2019) meneliti Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Adapun teknik analisis data dengan menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan penempatan pegawai, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 10) Tambingon, dkk (2019) meneliti Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Coco Prima Lelema Indonesia. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukan bahwa lingkungan kerja, karakteristik individu dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai, karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 11) Yona (2019) meneliti Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. Advantage Supply

Chain Management (SCM) Cabang Batam. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $12,393 > t$ tabel $1,991$. Orientasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $6,282$. Penempatan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai signifikan $0,689 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,402 < t$ tabel $1,991$. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa kepribadian, orientasi kerja dan penempatan pegawai berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja pegawai PT Advantage Supply Chain Management (SCM) Cabang Batam. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji F dimana nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $122,781 > F$ tabel $2,72$.

- 12) Aldy (2020) meneliti Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Hanifa Islamic School. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil, bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan yang cukup kuat Penempatan Kerja terhadap Kinerja pegawai dari hasil uji determinasi sebesar 79%. Hasil uji signifikansi, nilai t hitung adalah 6,021 lebih besar dari t tabel 2,45. Hal ini berada didaerah penolakan H_0 atau penerimaan H_a . Sehingga dapat disimpulkan hipotesis “adanya hubungan positif yang signifikan antara Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Hanifa Islamic

dapat diterima” Dari kesimpulan diatas, hendaknya dilakukan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan Penempatan Kerja sehingga berkontribusi dalam peningkatan Kinerja pegawai.

- 13) Daud, dkk (2021) meneliti Pengaruh Karakteristik Individu, Kepribadian, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Unit Dok Dan Galangan, Bitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepribadian mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan secara simultan karakteristik individu, kepribadian, dan pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Unit Dok dan Galangan, Bitung.
- 14) Hariyanti (2021) meneliti Pengaruh Karakteristik Individu Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PT. Genta Lampung Makmur Bengkulu. Terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT. Genta Lampung Makmur Bengkulu. Karakteristik individu dan komunikasi internal bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Genta Lampung Makmur Bengkulu.

15) Ningsih dan Aminda (2021) meneliti Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Uji Hipotesis T hitung = 6,712 > T tabel = 1,674 maka H_0 ditolak (H_a diterima) artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Individu (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Uji Hipotesis T hitung = 2,831 > T tabel = 1,674 maka H_0 ditolak (H_a diterima) artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y).

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pengaruh karakteristik individu, orientasi kerja dan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian terdahulu masih terdapat kelemahan yaitu pada penggunaan teknik analisis data, dimana tidak mengumpulkan mana alat analisis yang digunakan untuk mencari pengaruh secara parsial dan mana yang digunakan untuk analisis secara simultan. Pada penelitian sekarang ini, kelemahan tersebut akan diperbaiki sehingga bisa mendekati kesempurnaan.