

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja, tetapi dilakukan lebih dari satu orang. Suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ada sumber daya manusia didalamnya, karena dalam manajemen sumber daya manusia karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan.

Menurut Suwatno (2011: 40) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Menurut Marwansyah (2013: 3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan,

keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Menurut Panggabean (2014: 15) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar tercapainya tujuan perusahaan.

## **2. Maksud dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sofyandi (2013: 5) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai berbagai maksud dan tujuan yang menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Maksud dari manajemen sumber daya manusia
  - a. Meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi atau instansi melalui tanggung jawab strategis, etis, dan sosial.
  - b. Maksud ini menuntun proses pembelajaran dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

- c. Pembelajaran manajemen sumber daya manusia menggambarkan usaha-usaha yang berhubungan dengan sumber daya dari manajer pelaksana, dan menunjukkan bagaimana profesionalisme karyawan mendukung hal tersebut.
- d. Sumber daya manusia menentukan keberhasilan, suatu instansi yang terkecil sekalipun harus menciptakan karyawan atau departemen sumber daya manusia yang memiliki keahlian khusus.

2. Tujuan manajemen sumber daya manusia :

a. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional ditunjukkan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi atau instansi.

b. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau instansi.

c. Tujuan sosial

Tujuan sosial ditunjukkan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi atau instansi.

d. Tujuan personal

Tujuan personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, minimal tujuan-tujuan yang dapat dipertinggi.

### 3. Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013: 34) antara lain :

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013: 21), antara lain adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

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

#### 4. Pengendalian

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

#### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

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

#### 7. Kompensasi

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

#### 8. Pengintegrasian

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

#### 9. Pemeliharaan

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

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2 Pengalaman Kerja**

#### **1. Pengertian Pengalaman Kerja**

Menurut Manulang (2005: 15) pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para karyawan karena keterlibatan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2009: 158) pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Menurut Hasibuan (2010: 109) pengalaman kerja (senioritas) adalah promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam

tingkat promosi, lebihnya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan guru yang berharga, dengan pengalaman seseorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan, kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pengertian pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

## **2. Dimensi Pengalaman Kerja**

Menurut Zainullah (2012) dimensi pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

### **1. Lama Masa Kerja**

adalah jangka waktu yang telah dilalui seseorang sejak menekuni pekerjaan. Lama kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya karyawan dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan karyawan yang pengalaman kerjanya sedikit.

### **2. Tingkat Rutinitas Pekerjaan**

Semakin sering melakukan pekerjaan semakin banyak pengalaman karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan karena menurut para ahli mengungkapkan bahwa tingkat rutinitas yang tinggi membuat karyawan semakin mahir dalam pekerjaannya.

### 3. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

### 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Djauzak (2004: 57) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan, dan hasil. Dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas dan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.

#### b. Frekuensi

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

c. Jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

#### **4. Pengukuran Pengalaman Kerja**

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

- a. Gerakannya mantap dan lancar yaitu setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
- b. Gerakan berirama yaitu terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

- c. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda yaitu tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja.
- d. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya maka seorang karyawan berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
- e. Bekerja dengan tenang yaitu seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

### **2.1.3 Penempatan Kerja**

#### **1. Pengertian Penempatan Kerja**

Menurut Sunyoto (2012: 122) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Mathis dan Jackson dalam Badriyah (2015: 123) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2016: 124) penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah

kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang.

## **2. Dimensi Penempatan Kerja**

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013: 117-118) tentang penempatan kerja menyangkut penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

### **a. Pendidikan**

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- 1) Pendidikan yang seharusnya yaitu pendidikan yang harus dijalankan atau syarat.
- 2) Pendidikan alternatif yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

### **b. Pengetahuan Kerja**

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut, indikatornya adalah :

- 1) Pengetahuan mendasari keterampilan atau memahami tentang produk
- 2) Peralatan kerja
- 3) Prosedur dan metode proses pekerjaan

c. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikatornya adalah :

1) Keterampilan mental :

Menganalisis data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.

2) Keterampilan fisik :

Membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.

3) Keterampilan sosial :

Mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, indikatornya adalah :

1) Pekerjaan yang harus dilakukan

2) Lamanya melakukan pekerjaan itu

e. Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan, indikatornya adalah kesesuaian faktor usia seseorang karyawan dengan posisi kerja.

### **3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja**

Menurut Priansa (2016: 129) faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

#### **1. Faktor Prestasi Akademik**

Faktor akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut.

#### **2. Faktor Pengalaman**

Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya semakin tinggi.

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

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang akan merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

#### 4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan, sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

#### 5. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan dengan usia lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

#### **4. Prosedur Penempatan Kerja**

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Badriyah (2015: 124) prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, Sastrohadiwiryono mengemukakan “Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan kerja”. Prosedur penempatan kerja harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

## 5. Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2005: 211) jenis-jenis penempatan kerja adalah sebagai berikut :

### a. Promosi (*Promotion*)

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

### b. Transfer atau Demosi

Transfer atau demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Sedangkan demosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatan strukturalnya.

### c. *Job-Posting Program*

*Job-Posting Program* adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan *Job-Posting Program* adalah untuk memberi

dorongan bagi karyawan yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen sumber daya manusia dalam mengisi jabatan internal.

## **2.1.4 Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara (2011: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012: 230) kinerja merupakan variabel tidak bebas (dependen variabel) yang dipengaruhi banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan perusahaan. Masih menurut Bangun (2012: 231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Hasibuan dalam Rimper (2014: 415) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai dalam Massie (2015: 637) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan

sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Sarifah (2016: 3) kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana ada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

## **2. Dimensi Kinerja**

Untuk lebih menjamin keberhasilan dalam penilaian kinerja, maka sebelumnya harus diterapkan dulu suatu standar dalam mengukur kinerja. Menurut Robbins (2006: 260) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam dimensi, yaitu :

### **1. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### **2. Kuantitas**

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### 3. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### 5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Hasibuan (2013: 231) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor internal

Faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya seseorang yang memiliki kemampuan yang tinggi menyebabkan kinerja seseorang baik dan orang tersebut tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja rendah menyebabkan kinerja buruk dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaikinya.

## 2. Faktor eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungannya. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, pimpinan atau bawahan, fasilitas-fasilitas kerja dan iklim perusahaan.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain dikemukakan Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014: 99) :

### 1. *Personal factor*

Ditujukan oleh tingkat pendidikan keterampilan kerja, kompetensi yang dimiliki motivasi, pengalaman kerja, dan komitmen.

### 2. *Team factor*

Ditujukan oleh kualitas dengan dukungan rekan kerja.

### 3. *System factor*

Ditujukan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

### 4. *Contextual / situation factor*

Ditujukan oleh lingkungan tingkat tekanan dengan tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

## **4. Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Kinerja Tinggi**

Sebuah studi tentang kinerja menemukan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Mink dalam

Raharjo (2005: 19-26) menyebutkan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, meliputi :

1. Berorientasi pada prestasi

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

2. Percaya diri

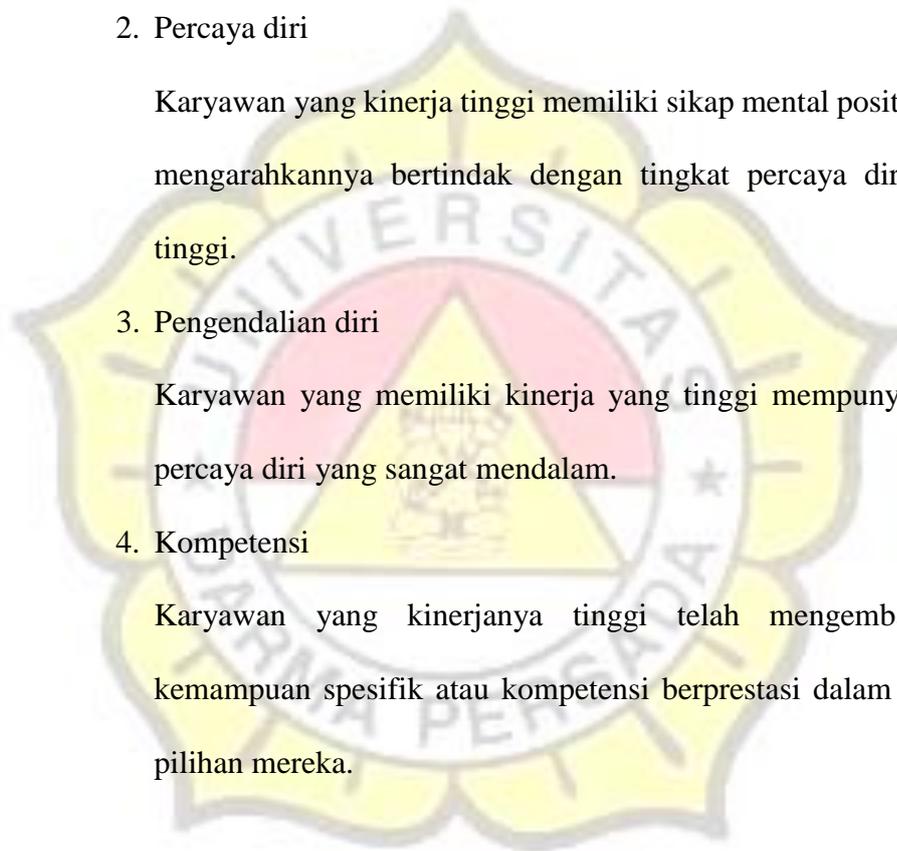
Karyawan yang kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Pengendalian diri

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.

4. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.



## 5. Persisten

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti kerja, didukung oleh suasana psikologis, dan pekerja keras terus-menerus.

### 2.1.5 Penelitian terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis menggali informasi dari berbagai penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu, untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Komang Elsy Yunita, Ni Yoman Yulianthini, I Wayan Bagia (2018) dengan judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Bali Taman Lovina Resort & SPA”**. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dari pengalaman kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan Bali Taman Lovina Resort & SPA.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Karina Octavia Muaja, Adolfina, Lucky.O.H.Dotulong (2017) dengan judul **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada**

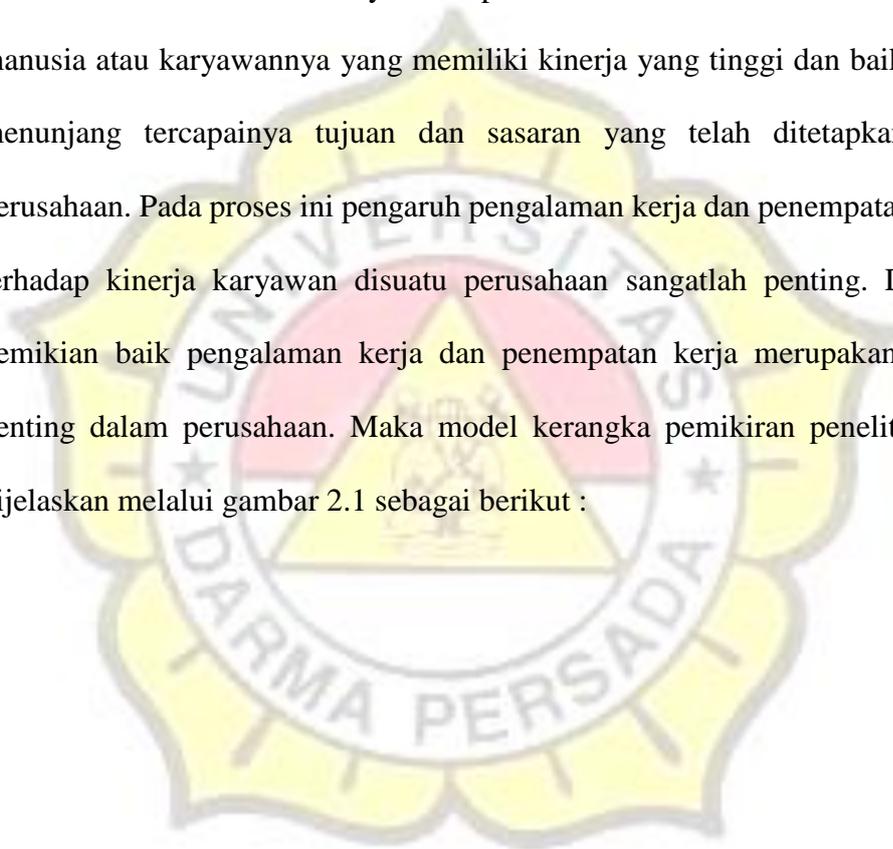
**PT.Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado”**. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan , maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara penempatan kerja dan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan PT.Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama.

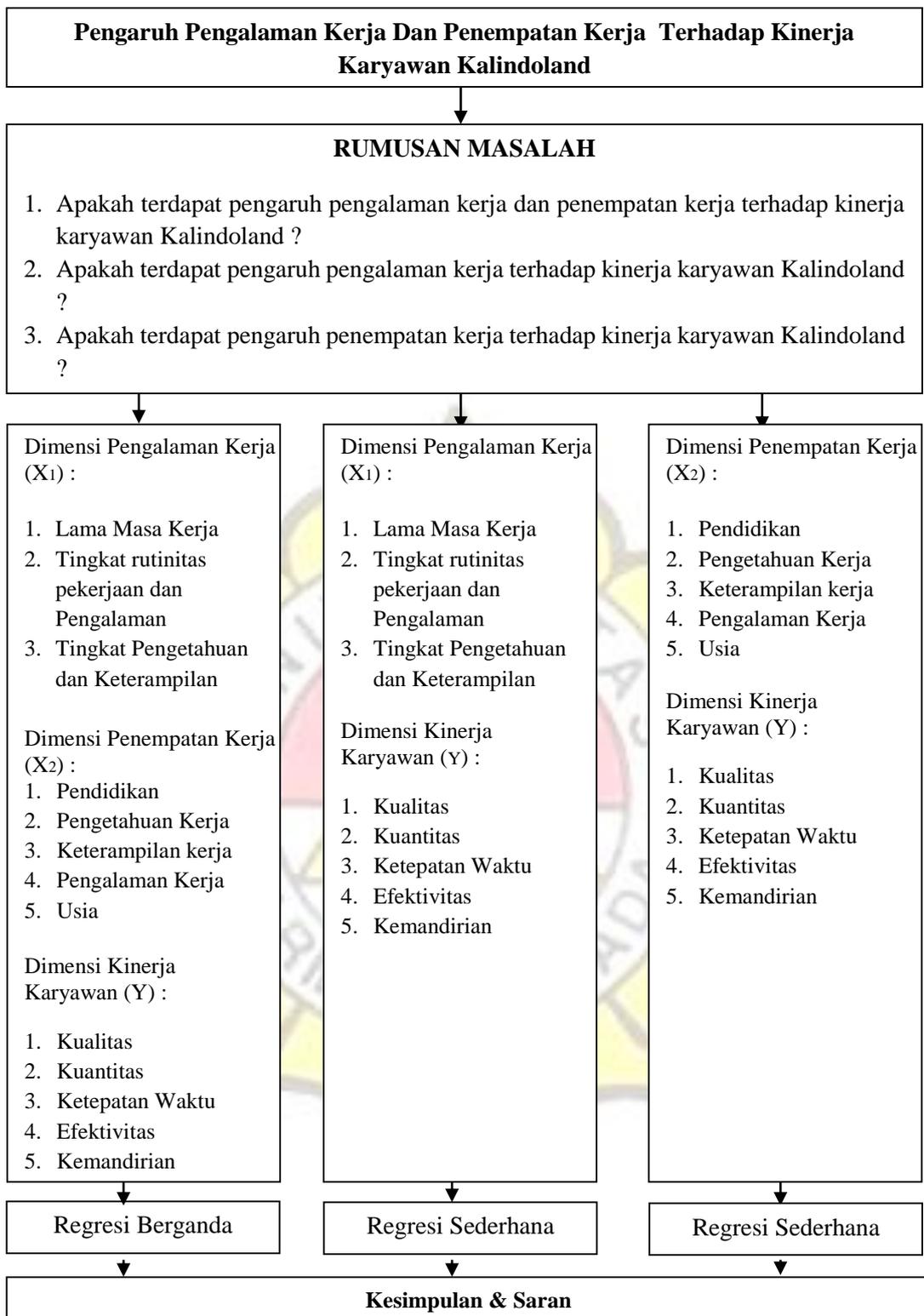
3. Penelitian yang dilakukan oleh Beverly M. O. Pua, Victor P. K. Lengkong, Djemly Woran (2017) dengan judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado”**. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Prima Reza (2017) dengan judul **“Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan”**. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Nurrike Habibah Rahmawati (2016) dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT.**

**Perusahaan Perdagangan Indonesia, Persero)”. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara kompensasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia, Persero.**

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawannya yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini pengaruh pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan disuatu perusahaan sangatlah penting. Dengan demikian baik pengalaman kerja dan penempatan kerja merupakan unsur penting dalam perusahaan. Maka model kerangka pemikiran penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :

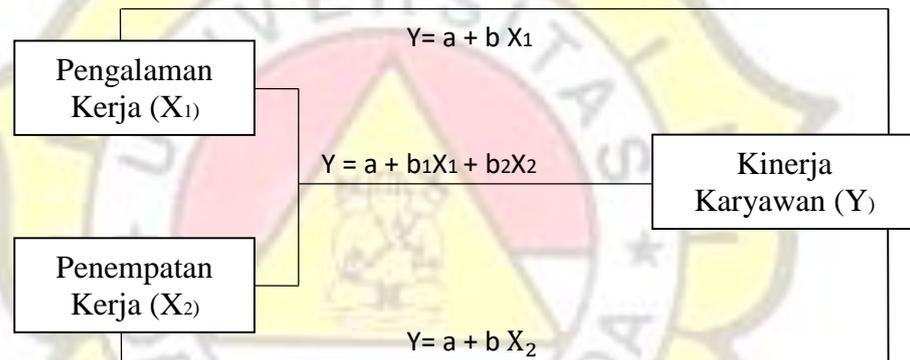




Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2014: 63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut :



Gambar 2.2  
Paradigma Pemikiran

Gambar di atas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni pengalaman kerja (X<sub>1</sub>) dan penempatan kerja (X<sub>2</sub>) dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan (Y), dimana pengalaman kerja (X<sub>1</sub>) dan penempatan kerja (X<sub>2</sub>) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi  $Y = a + bx$ . Berikutnya pengalaman kerja (X<sub>1</sub>) dan penempatan kerja (X<sub>2</sub>) mempengaruhi

kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ .

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010: 93) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis penulisan ini adalah :

1. Pengaruh pengalaman kerja ( $X_1$ ) dan penempatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ho : tidak ada pengaruh antara pengalaman kerja ( $X_1$ ) dan penempatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ha : ada pengaruh antara pengalaman kerja ( $X_1$ ) dan penempatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

2. Pengaruh pengalaman kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ho : tidak ada pengaruh antara pengalaman kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y).

Ha : ada pengaruh antara pengalaman kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y).

3. Pengaruh penempatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ho : tidak ada pengaruh antara penempatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Ha : ada pengaruh antara pengaruh ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

