

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan mengenai penelitian terdahulu yang berisi mengenai penelitian sejenis yang dilakukan sebelumnya dan hasil dari penelitian tersebut, kemudian akan dibahas mengenai kajian pustaka yang digunakan pada penelitian ini, selanjutnya kerangka pemikiran dari penelitian ini dan yang terakhir akan dibahas mengenai argumentasi atas pengembangan hipotesis pada penelitian ini.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012) dalam Otolince Tekege, Victor P. K. Lengkong, dkk (2018) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Sunyoto (2012:2) dalam Ricky Montolalu, dkk (2016) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat dirumuskan pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya

manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014: 21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

3. Pengarahan

Pengarahan (directing) 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 (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan.

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

7. Kompensasi.

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

8. Pengintegrasian.

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

9. Pemeliharaan.

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

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (separation) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kepribadian

2.1.2.1 Pengertian Kepribadian

Menurut Robbins & Judge (2015:81) *“Personality defined as the sum total of ways in which an individual react and interacts with others, the measurable traits a person exhibits.”* Artinya, kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain.

Hanggraeni dalam Ricky Montolalu, dkk (2011:19) menyatakan kepribadian adalah sekumpulan cara bagaimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian merupakan salah satu faktor paling penting bagi individu, karena kepribadian menentukan bagaimana seseorang berpikir, berperilaku dan berperasa dalam berbagai situasi yang berbeda-beda.

Menurut Kreitner & Kinicki (2014:131) kepribadian didefinisikan sebagai

kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas kepada individu. Karakteristik atau sifat ini termasuk penampilan, pemikiran, tindakan, dan perasaan seseorang.

Dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah gambaran diri seorang individu yang dilihat dari cara berpikir, berperilaku, berperasa dan berinteraksi dengan orang lain.

2.1.2.2 Model Kepribadian Lima Faktor / Dimensi Kepribadian

Menurut McCrae & John (1992) mengutip dari Ongore (2014:1316) bahwa “Model kepribadian lima besar merupakan intisari dari sifat dasar manusia yang memberikan perbedaan pada individu.” Sebagaimana ditulis dalam buku Robbins & Judge (2015:84) sebagai hasil adaptasi dari teori The Big Five Personality McCrae & John:

Model Lima Besar (Big Five Model) merupakan sebuah penilaian kepribadian yang mencakup lima dimensi dasar yaitu wawasan yang luas (*extraversion*), keramahan (*agreeableness*), kesadaran (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*Neuroticism*), dan terbuka pada pengalaman (*openness to experience*). Lima dimensi dasar ini mendasari semua yang lainnya dan mencakup hampir semua variasi signifikan dalam kepribadian manusia.

“Lebih jauh lagi, skor test dari karakteristik-karakteristik ini sangat baik dalam memprediksi bagaimana orang berperilaku dalam berbagai situasi kehidupan nyata” (Fleeson & Gallagher, 2009 dalam Robbins & Judge, 2015:84)

Berikut adalah faktor – faktor lima besar antara lain:

1. Stabilitas Emosi. Menurut Robbins & Judge (2015:84) dimensi stabilitas

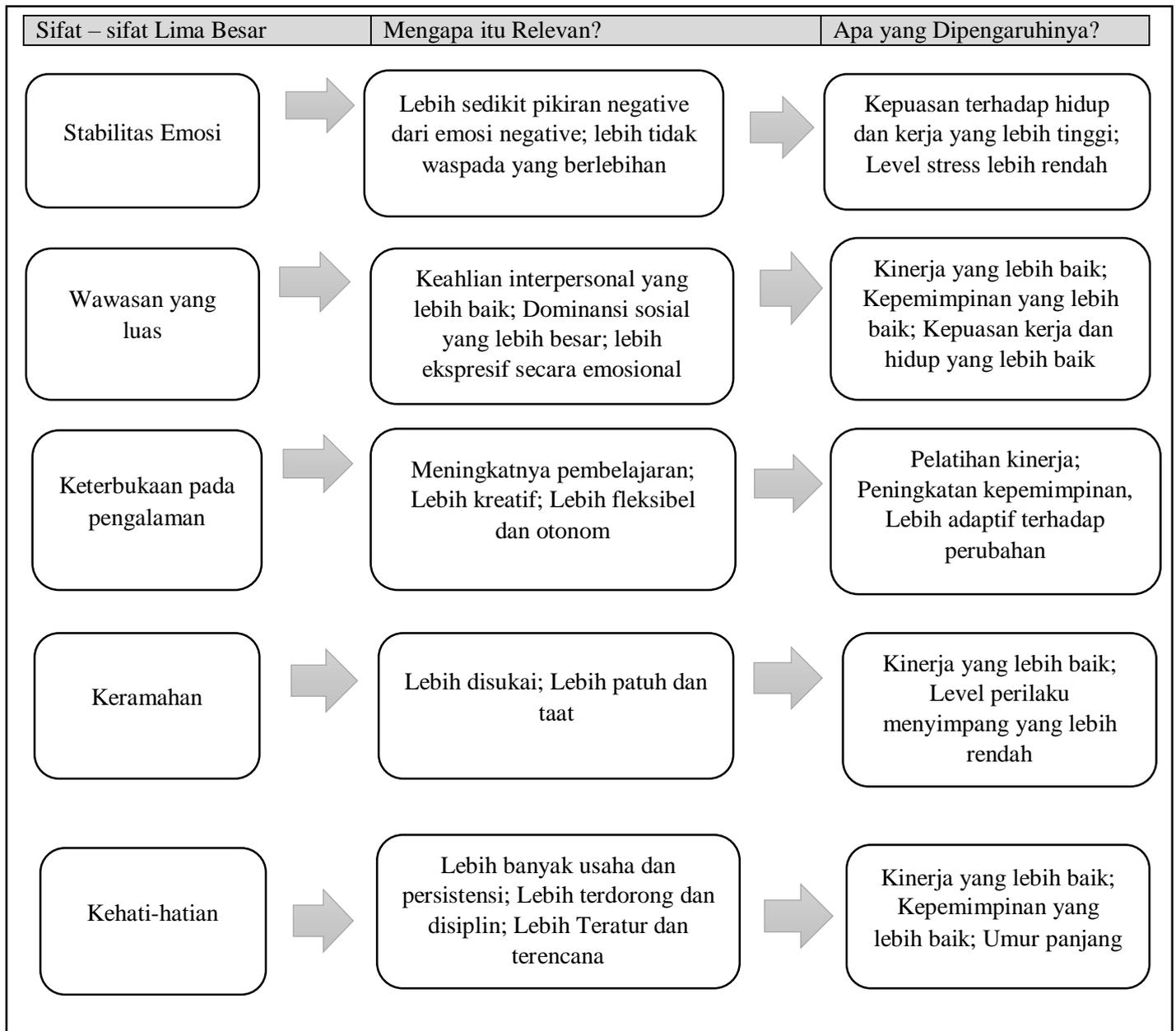
emosi menunjukkan kemampuan seseorang untuk menghadapi stress. Orang yang berskor positif cenderung tenang, relaks, tidak mudah gugup, cemas, depresi, dan tidak aman.

2. Wawasan yang luas. Menurut Robbins & Judge (2015:84) dimensi ekstrasversi menampilkan level kenyamanan karyawan di dalam hubungan. Orang yang berskor positif pada dimensi ini ekstrover, memulai percakapan, senang bergaul, suka berbicara, mempunyai banyak energy, tegas, ekspresif, percaya diri, dan mudah bersosialisasi.

3. Keterbukaan pada Pengalaman, Menurut Robbins & Judge (2015:84) dimensi keterbukaan pada pengalaman mencakup kisaran minat dan ketertarikan atau inovasi. Orang yang sangat terbuka kreatif, ingin tahu, inovatif, intelek, imajinatif, berpikiran luas dan secara artistik sensitif, sebaliknya, mereka yang berskor negative, konvensional dan merasa nyaman dalam keadaan yang dikenal.

4. Keramahan. Menurut Robbins & Judge (2015:84) dimensi keramahan merujuk pada kecenderungan seorang individu untuk memahami orang lain. Orang yang berskor positif pada keramahan mudah percaya, bersifat baik, suka menolong, peduli, kooperatif, berhati lembut. Orang yang berskor rendah dingin, tidak ramah, dan antagonis.

5. Kehati-hatian. Menurut Robbins & Judge (2015:84) dimensi kehati-hatian adalah sebuah ukuran reabilitas. Sifat-sifat lima besar memengaruhi perilaku di tempat kerja Riset telah menemukan hubungan antara lima dimensi kepribadian dan kinerja. Ciri dari masing-masing *trait* kepribadian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 model sifat-sifat lima besar memengaruhi kriteria perilaku organisasi.



Gambar 2.1 Model Kepribadian Lima Faktor

Sumber: Robbins & Judge (2015: 86)

Dari sifat-sifat lima besar, stabilitas emosional paling kuat hubungannya dengan kepuasan hidup, kepuasa kerja, dan tingkat stress yang rendah. Skor tinggi lebih mungkin menjadi positif, lebih bahagia, dan optimis sedangkan skor rendah

terlalu waspada (mencari-cari masalah atau tanda-tanda bahaya serta rentan efek fisik dan psikologis stress). Menurut Robbins & Judge (2015:86) orang-orang sebagai pola khusus dari tingkah laku dan pikiran yang berlaku sepanjang waktu dan bagaimanapun keadaannya yang membedakan seseorang dari orang lain.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Penentu Kepribadian

Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Judge (2015:82):

Kepribadian merupakan hasil dari faktor hereditas (keturunan) dan lingkungan yang saling berinteraksi. Faktor hereditas adalah faktor-faktor yang ditentukan saat konsepsi; biologis; fisik; dan pembentukan psikologis inheren orang tua kandung. Kepribadian lebih dapat diubah dalam masa pertumbuhan dan lebih stabil di antara orang dewasa. Karakteristik-karakteristik yang bertahan dan menjelaskan perilaku individu itulah yang disebut karakteristik-karakteristik kepribadian.

2.1.2.4 Sifat Kepribadian yang Relevan dengan Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2015:90-91) bahwa atribut-atribut yang merupakan prediktor kuat atas perilaku dalam organisasi yaitu evaluasi inti diri, pengawasan diri, dan kepribadian proaktif.

1. Evaluasi Inti Diri

Evaluasi inti diri adalah kesimpulan akhir yang dimiliki individu tentang kemampuan, kompetensi, dan nilai mereka sebagai individu .

2. Pengawasan Diri

Pengawasan diri adalah suatu sikap kepribadian yang mengukur kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilaku dengan faktor-faktor

situasional eksternal.

3. Kepribadian Proaktif

Seseorang dengan kepribadian proaktif mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi dibandingkan yang lain yang beraksi pasif terhadap situasi sehingga memiliki level kinerja dan kesuksesan karier yang lebih baik. Kepribadian proaktif menjadi penting bagi kinerja individu dan tim namun bisa memiliki kekurangan, efektivitasnya tergantung pada konteksnya.

2.1.3 Penempatan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Penempatan Kerja

Kebutuhan penempatan karyawan dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi. Dengan anggapan bahwa para karyawan berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyedia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013:115) penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang

diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

Menurut I Komang Ardhana dkk. (2012:82) berpendapat bahwa penempatan kerja adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas. Penempatan sumber daya manusia adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan berkelanjutan dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar posisi dan komposisi yang ditetapkan.

Menurut Mathis & Jackson dalam Ricky Montolalu, Lotje Kawet, dkk (2006:262) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Dapat disimpulkan penempatan pegawai adalah suatu pemberian tugas dan tanggung jawab secara berkelanjutan kepada pegawai yang berkompeten dalam bidangnya

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah di uraikan oleh beberapa para ahli maka penempatan dapat didefinisikan sebagai proses kegiatan yang dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan tugas. Penempatan sumber daya manusia adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan berkelanjutan dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar posisi dan komposisi yang ditetapkan.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Penempatan kerja menjadi salah satu aspek penting karena merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Dalam penempatan kerja diperhatikan apakah sudah sesuai jabatan tersebut dengan minat, bakat dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Dengan adanya penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat dan dalam waktu yang tepat.

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

1. Pendidikan

Latar Belakang Pendidikan akan berpengaruh pada prestasi yang akan menjadi pemberian beban kerja pada karyawan serta karyawan akan mengemban tanggung jawab sesuai kemampuan mereka.

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah : Pekerjaan yang harus dilakukan.

3. 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:

- a. Pengetahuan mendasari keterampilan
- b. Peralatan kerja
- c. Prosedur Pekerjaan
- d. Metode proses pekerjaan

4. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato dan lainnya.

2.1.3.3 Jenis – Jenis Penempatan

Jenis – jenis penempatan pegawai menurut Rivai (2009:211) :

1. Promosi

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

2. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya

hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. Program Job-posting

Program memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah memberi dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.1.4 Mutasi

2.1.4.1 Pengertian Mutasi

Menurut Hasibuan dalam Ela Suparinah (2014:102) mutasi adalah perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi.

Menurut Henry Simamora (2012:640) “Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa suatu mutasi adalah pemindahan jabatan ke jabatan lain dengan disertai perubahan status, upah maupun tanggung jawabnya. Dari uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah

mutasi yang dilakukan sesuai prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap pegawai sama dimata pemimpin.

2.1.4.2 Dimensi Mutasi

Menurut Henry Simamora (2012:641) mengemukakan penilaian mutase yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi:

1. Promosi

Merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.

2. Keusangan pegawai

Menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

3. Demosi

Merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

2.1.4.3 Prinsip Prinsip Dalam Mutasi

Terdapat beberapa prinsip dalam mutasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:102) diantaranya yaitu: Prinsip Mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip “ memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar kinerja meningkat.”

Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-

prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut. Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:103) mengemukakan tentang dasar mutasi pegawai yaitu:

1. *Merit System* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerja.
2. *Seniority System* adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan.
3. *Spion System* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan asas kekeluargaan. Sistem ini seperti kurang baik karena berdasarkan suka atau tidak suka.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Setiawan (2014:147) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan perilaku yang dimiliki setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya.

Sedangkan menurut Moehoeriono dalam Sitti Rizki Mulyani, dan Mona Agus Saputri (2014:95) mengemukakan bahwa kinerja atau performance merupakan 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.

Sedarmayati dalam Otolince Tekege, dkk (2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

2.1.5.2 Dimensi Kinerja

Menurut Setiawan (2014:150) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kesesuaian jam kerja

Kesesuaian karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja dan jumlah kehadiran.

3. Tingkat kehadiran

Jumlah ketidak hadirannya karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

4. Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5. Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Moehariono (2010: 63), menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif (*administrative performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja organisasi, termasuk didalamnya struktur administrative yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategic (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaing lainnya.

2.1.5.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2016: 265) manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Kekurangan dalam proses penyusunan pegawai.
7. Kesempatan kerja yang sama.
8. Tantangan dari luar.
9. Umpan balik terhadap sumber daya manusia.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil	Persamaan/ Perbedaan
1.	Devid W.R Rondo, Rosalina A.M Koleangan, dan Hendra Tawas (2018) Jurnal EMBA ISSN: 2303-1174. Vol.6 No.4 (September. 2018), Hal. 2848-2857	Pengaruh Kepribadian, Lingkungan Kerja, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Prisma Dana Manado Metode : Kuantitatif Sampel : 48 responden	Secara simultan Kepribadian, dan Penempatan Karyawan berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepribadian dan penempatan kerja maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.	Persamaan: 1. Penulis menggunakan variabel kepribadian dan penempatan kerja sebagai variabel X yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan. 2. Metode yang sama. Perbedaan: 1. Populasi 2. Tempat penelitian

2.	Ela Suparinah (2018) Jurnal Administrasi Bisnis ISSN: 2355-5408. Vol.6 No.2 (2018), Hal. 425-438	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Waru Kaltim Planatation Di Penajam Paser Utara Metode : Kuantitatif Sampel : 70 responden	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh antara variabel mutasi terhadap variabel kinerja.	Persamaan: 1. Penulis sama-sama menggunakan variabel mutasi sebagai variabel (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y). 2. Metode kuantitatif. Perbedaan: 1. Populasi 2. Tempat survey
3.	Patricia Runtuwene, Beruhard Tewal, dan Christofeel Mintardjo (2016) Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol 16 No. 01 2016	Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado Metode : Kuantitatif Sampel 68 responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dengan kinerja karyawan. mutasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: 1. Penulis menggunakan Variabel penempatan kerja, mutasi, dan kinerja kerja. 2. Metode kuantitatif. Perbedaan: 1. penulis tidak menggunakan Variabel Beban Kerja sebagai variabel X. 2. Tempat survey
4.	Otolince Tekege, Victor P. K. Lengkong, Dan Irvan Trang (2018) Jurnal EMBA ISSN: 2303-1174. Vol.6 No.4 (September. 2018), Hal. 2218-2227	Pengaruh Kepribadian, Pengalaman Kerja, Kompetensi, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Nabire. Metode : Kuantitatif Sampel : 45 responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepribadian berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Nabire.	Persamaan: Penulis menggunakan Variabel kepribadian sebagai variabel X dan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Perbedaan: 1. Tempat penelitian 2. Populasi
5.	Sitti Rizki Mulyani, Dan	Pengaruh Kompetensi	Dari hasil penelitian penempatan kerja	Persamaan:

	<p>Mona Agus Saputri (2019)</p> <p>Jurnal Psyche ISSN: 2088-5326 Vol. 12 No.1, Januari 2019</p>	<p>Pegawai, Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sampel : 75 orang</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab. Solok.</p>	<p>Penulis menggunakan variabel penempatan kerja yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1.Tempat penelitian 2.Populasi</p>
6.	<p>Alharbi Mohammad Awadh, and Wan Khairuzzaman</p> <p>Asian Journal of Business and Management Sciences ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 10, Hal 108-127</p>	<p>The Impact of Personality Traits and Employee Work-Related Attitudes on Employee Performance with Moderating Effect of Organizational Culture; The Case of Saudi Arabia</p> <p>Metode : Korelasi</p> <p>Sampel : 32 orang</p>	<p>Analisis menunjukan bahwa bahwa ada hubungan positif langsung yang signifikan antara kepribadian dan kinerja karyawan dan juga antara sikap yang terkait dengan pekerjaan dan kinerja karyawan, dengan efek moderat dari budaya organisasi.</p>	<p>Persamaan:</p> <p>Penulis menggunakan variabel kepribadian yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1.Tempat penelitian 2.Populasi</p>
7.	<p>Dr. Teresia Kavoo Linge, and James K. Kiruri</p> <p>International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 15, November 2013</p>	<p>The Effect of Placement on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya</p> <p>Metode : Analisis linier berganda</p> <p>Sampel : 152 orang</p>	<p>Analisis menunjukan bahwa Placement berpengaruh . signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan placement terhadap kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.602.</p>	<p>Persamaan:</p> <p>Penulis menggunakan variabel penempatan kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan:</p> <p>1. Tempat survey</p>

8.	Usman Raja, and Gary Johns (2010) Human Relations 2010 63: 981 originally published online 09 Aapril 2010 DOI: 10. 1177/0018726 709349863	The Joint Effects Of Personality And Job Scope On In-Role Performance, Citizenship Behaviors, And Creativity Metode : Korelasi Sampel : 125 responden	This study sought to test the probable influence of personality and scope of work in role performance, citizenship behavior ad creativity.	Persamaan: Penulis menggunakan variabel kepribadian dan kinerja karyawan. Perbedaan: 1. Penulis tidak menggunakan Variabel Lingkup Pekerjaan, Perilaku Organisasi Dan Kreativitas , sedangkan penelitian terdahulu memakai variabel tersebut. 2. Tempat survey
----	---	--	---	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan suatu diagram yang menjelaskan garis besar alur berjalannya sebuah penelitian tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dilihat dari fenomena perusahaan bahwa kepribadian dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Diantaranya stabilitas emosional pada karyawan, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, agar dapat memperkuat kinerja karyawan, selain kepribadian ternyata latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang seharusnya sesuai dengan posisi karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Dan dengan adanya pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Kepribadian merupakan latar belakang dari perilaku seseorang untuk melihat

kinerja karyawannya karena kepribadian akan menentukan hasil kerjanya sendiri dan kepribadian menunjukkan perilaku dari sikap-sikap seorang individu untuk dapat menentukan bagaimana seseorang berpikir dalam sebuah perusahaan, berperilaku, dan berperasa dalam berbagai situasi yang berbeda-beda.

Setiap orang pasti memiliki karakter kepribadian yang berbeda-beda. Hal itu disebabkan karena adanya pengalaman yang pernah didapatkan oleh masing-masing individu dalam lingkungan yang berbeda dan tentunya dengan berbagai macam kondisi sosial yang bersifat unik sehingga setiap orang memiliki pembentukan karakter yang berbeda. Dari kepribadian yang berbeda - beda ini seseorang diharuskan untuk beradaptasi di lingkungan kerja sehingga untuk menyesuaikan diri seseorang harus menonjolkan kepribadian positifnya. Hal inilah yang akan menjadi penilaian perusahaan untuk melihat seberapa baik kepribadian seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya dalam perusahaan.

Penempatan kerja merupakan faktor penting dalam menilai kinerja pegawai. SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya penempatan kerja yang sesuai. Sesuainya penempatan kerja dengan skill yang dimiliki karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

Dengan adanya mutasi, diharapkan dapat terjadi hubungan yang cocok antara karyawan dan jabatan sehingga karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Kepribadian, penempatan kerja, dan mutasi dari karyawan PT. Dapen Telkom Bandung memberikan dampak atas kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Dengan adanya kepribadian yang memiliki stabilitas emosional yang baik pada karyawan maka akan mempermudah karyawan dalam pekerjaannya serta latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang seharusnya sesuai dengan posisi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan yang dihasilkan pada perusahaan. Dan jika adanya kinerja karyawan yang menurun dapat dilakukan dengan mutasi agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

2.2.1 Pengaruh Kepribadian dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2015: 84), Model Lima Besar (Big Five Model) merupakan sebuah penilaian kepribadian yang mencakup lima dimensi dasar yaitu ekstrasversi (*extraversion*), keramahan (*agreeableness*), kehati-hatian (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*emotional stability*), dan keterbukaan pada pengalaman (*openness to experience*). Lima dasar ini mendasari semua yang lainnya dan mencakup hampir semua variasi signifikan dalam kepribadian manusia. Kepribadian merupakan faktor penting untuk digunakan dalam memprediksi kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Otolince Tekege, Victor P. K. Lengkong, dan Irvan Trang (2018) menyatakan bahwa kepribadian memberikan

pengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kepribadian dapat menimbulkan stabilitas emosional dalam bekerja. artinya kepribadian merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan..

Hasil penelitian Devid W.R Rondo, Rosalina A.M Koleangan, dan Hendra Tawas (2018) menyatakan bahwa variabel kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik kepribadian dari karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja dari karyawan tersebut.

2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Penempatan pegawai adalah penugasan kepada setiap pegawai atau pekerja pada sebuah pekerjaan yang baru. Oleh sebab itu penempatan sangat penting diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang telah ditentukan oleh departemen kepada pegawai sehingga sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada masing- masing pegawai.

Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan

tuntutan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajemen terdapat rumus: *The right man on the right place*. Berdasarkan uraian diatas terlihat bagaimana pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan atau Departemen.

Penelitian yang dilakukan Sitti Rizki Mulyani, dan Mona Agus Saputri (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Pegawai, Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai* menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Mutasi dengan Kinerja Karyawan

Salah satu yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

Pada penelitian Ela Suparinah (2018) pengajuan hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara mutasi terhadap kinerja karyawan. Dan didukung oleh penelitian yang dilakukan Patricia Runtuwene, Beruhard Tewel, dan Christofeel Mintardjo (2016).

2.2.4 Pengaruh Kepribadian dan Penempatan Kerja dengan Kinerja

Kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi atau institusi. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan

pengalaman yang pernah didapatkan oleh masing-masing individu dalam lingkungan yang berbeda dan tentunya dengan berbagai macam kondisi sosial yang bersifat unik sehingga setiap pembentukan karakter yang berbeda. Dari kepribadian yang berbeda ini seorang karyawan diharuskan untuk beradaptasi pada lingkungan perusahaannya sehingga akan mampu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Penempatan kerja yang tepat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan keahlian yang mereka miliki jadi tidak akan ada hambatan dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya selama penempatan kerja sesuai dengan kemampuan. Koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal.

Hasil penelitian Devid W.R, Rondo, Rosalina A.M Koleangan, dan Hendra Tawas (2018) menunjukkan kepribadian dan penempatan kerja berpengaruh secara simultan artinya kepribadian merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

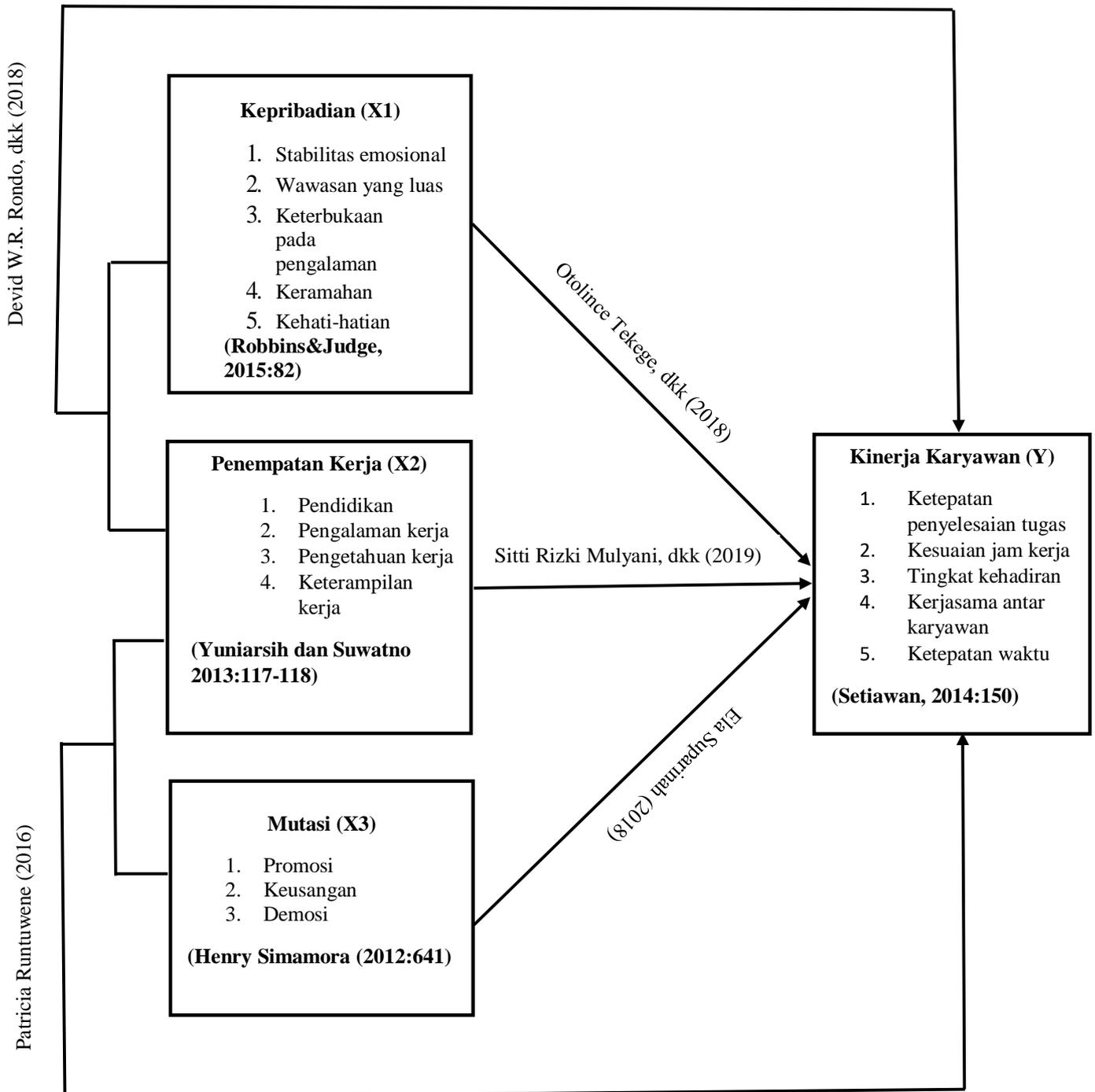
2.2.5 Pengaruh Penempatan Kerja dan Mutasi terhadap Kinerja

Penempatan kerja yang tepat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan keahlian yang mereka miliki jadi tidak akan ada hambatan dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya selama penempatan kerja sesuai dengan kemampuan.

Dengan kondisi tersebut diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku dan kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai penunjang upaya mencapai tujuan. Mutasi selain dapat meningkatkan kinerja, dapat pula memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Mutasi sebenarnya dilakukan untuk melakukan penyegaran, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian Patricia Runtuwene, Bernhard Tewal, dan Christoffel Mintardjo (2016) didapatkan bahwa Penempatan Kerja dan Mutasi terhadap Kinerja berpengaruh secara simultan atau secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan keterkaitan diatas, dapat diperoleh paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar: 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. (Sugiyono, 2010:93)

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian terdapat 6 rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diidentifikasi sebelumnya atas rumusan dan tujuan penelitian pertama tidak dideduksi uji hipotesis hanya berupa uraian variabel dalam rekapitulasi dan point 2 sampai 6 penulis melakukan uji hipotesis, maka penulis mengambil hipotesis dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

- H1 : Kepribadian berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dapen Telkom Bandung.
- H2 : Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dapen Telkom Bandung.
- H3 : Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dapen Telkom Bandung.
- H4 : Kepribadian, Penempatan Kerja, dan Mutasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dapen Telkom Bandung.