

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian beserta uraiannya yang berkaitan dengan penempatan, budaya, lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

2.1.1. Penempatan Kerja

2.1.1.1. Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Tanjung (2020:242) menyatakan Penempatan kerja adalah perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Mathis (2016:67) mendefinisikan Penempatan kerja 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.

Menurut Sunyoto dalam Tanjung (2020:242) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah proses yang dilakukan setelah seleksi guna menempatkan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru dengan tepat sesuai dengan

bidang dan keahliannya. Sehingga ketika ketika nanti bekerja pegawai akan dengan mudah berprestasi sesuai tujuan awalnya.

2.1.1.2. Tujuan Penempatan Kerja

Tujuan merupakan suatu hal yang penting dalam setiap proses, bahkan dalam pekerjaan pun pasti selalu membutuhkan tujuan. Tujuan menurut Sri Larasati (2018:51) berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan yang bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran dalam mengerjakan tugas.

Dari pendapat ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa penempatan kerja adalah memberikan atau menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja agar pekerjaan dapat selesai dengan efektif dan efisien.

2.1.1.3. Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Penempatan kerja dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan menurut Priansa (2016:126). Penempatan terdiri dari dua cara, yaitu:

1. Pegawai baru dari luar organisasi
2. Penugasan di tempat baru bagi pegawai lama yang disebut inplacement.

Dari alur ini, terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, yaitu:

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level.

2. Transfer

Pegawai yang di pindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Pegawai yang dipindahkan dari satu posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

2.1.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Priansa (2016;129) menyatakan terdapat sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisasi, yaitu:

1. Faktor Prestasi Akademis.

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

2. Faktor Pengalaman.

Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai hendaknya perlu mendapatkan suatu pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyaknya

pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu di pertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tanpa adanya pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi.

4. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia lebih mudah relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang usianya lebih tua.

2.1.1.5. Indikator Penempatan Kerja

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno dalam Rahani (2019:35) indikator penempatan kerja meliputi:

1. Penempatan sesuai dengan pendidikan

Suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan.

2. Penempatan sesuai dengan pengetahuan

Informasi yang harus dimiliki karyawan dengan tujuan untuk memahami bagaimana bertindak dan bersikap dalam menghadapi pekerjaan.

3. Penempatan sesuai dengan keterampilan

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.

4. Penempatan sesuai pengalaman

Pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

5. Penempatan sesuai dengan faktor usia

Pengukuran tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

Dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor utama dalam menentukan penempatan kerja karyawan, yaitu, latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan usia. Jika seorang pegawai pada tempatnya bekerja dinilai telah sesuai dengan indikator tersebut maka penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tersebut telah efektif dan efisien.

2.1.2. Budaya Kerja

2.1.2.1. Pengertian Budaya Kerja

Menurut Suwanto (2019:23) menyatakan bahwa Budaya Kerja adalah rutinitas di organisasi tertentu yang dilaksanakan berulang kali oleh pegawai, memang tidak terdapat sangsi yang tegas dalam pelanggaran yang terjadi didalamnya, akan tetapi oleh secara moral pemeran organisasi telah menyetujui bahwa kebiasaan itu adalah kebiasaan yang wajib dipatuhi guna melaksanakan kerja untuk mewujudkan tujuan. Dipahami bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Triguno dalam Suwanto (2019:24) menyatakan budaya kerja merupakan suatu falsafah yang berdasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai yang menjadi kebiasaan, sifat, dan motivator, membudaya di setiap aspek kehidupan organisasi atau kelompok masyarakat tertentu yang terlihat dari sikap menjadi perilaku, keyakinan, tujuan, persepsi serta tindakan yang terbentuk sebagai kerja atau bekerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu pandangan hidup selaku tata nilai yang menjadi kebiasaan, sifat, serta kemampuan motivasi yang dimiliki bersama oleh semua individu dalam suatu organisasi di lingkungan kerja.

2.1.2.2. Nilai-Nilai Budaya Kerja

Menurut Moekijat dalam Widodo (2020:15) ada beberapa cakupan dari nilai-nilai budaya kerja, antara lain:

1. Disiplin

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan organisasi.

3. Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

4. Kerjasama

Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dan kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

2.1.2.3. Jenis-Jenis Budaya Kerja

Menurut Tika dalam Violin (2020:490) mengemukakan jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah:

1. Berdasarkan Proses Informasi

Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya:

a) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

b) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok),

d) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

2. Berdasarkan Tujuannya

Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

a) Budaya organisasi perusahaan

b) Budaya organisasi publik

c) Budaya organisasi sosial

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik atau budaya organisasi sosial.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Anggraeni (2020:29) dalam organisasi memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin, yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun
4. Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai
6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi, pekerjaan membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif. Dengan demikian pemimpin dapat

mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

2.1.2.5. Indikator Budaya Kerja

Indikator dalam budaya kerja menurut Triguno,dkk dalam Wulandari (2016:15) adalah:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kepentingan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dan kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
3. Disiplin Kerja
Dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat aman, dan nyaman.

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019:56) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2018:26) Lingkungan Kerja merupakan semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, akan memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Farida dan Hartono (2017:10) lingkungan kerja adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah, dan lain sebagainya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan/pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terhadap dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang maksimal.

2.1.3.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Enny (2019:58) menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Enny (2019:58) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Afandi (2018:61) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang secara langsung dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Enny (2019:58) membagi lingkungan kerja fisik kedalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti; pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan kerja perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya; temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Enny (2019:59) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Sedarmayanti (2017:536) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan antar sesama karyawan, maupun hubungan karyawan dengan atasan mencerminkan kondisi yang mendukung untuk kerjasama. Kondisi yang harus diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Apabila kondisi ini telah diciptakan akan membuat karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya.

Pada penelitian ini lebih memperhatikan permasalahan lingkungan kerja non fisik, karena sesuai dengan fenomenan permasalahan yang penulis temukan ditempat penelitian.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017:21) yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

- a. Faktor Lingkungan Sosial, yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, antara lain status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.
- b. Faktor Status Sosial, semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin tinggi pula kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
- c. Faktor Hubungan Kerja dalam perusahaan, adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.
- d. Faktor Sistem Informasi, hubungan kerja akan berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantaranya anggota

perusahaan. Dengan adanya komunikasi di lingkungan perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain dapat mengingatkan perselisihan salah paham.

2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017:45) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan pimpinan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

2. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

3. Kerjasama antar Karyawan

Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2019:182) menyatakan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Robbins dalam Kasmir (2019:183) kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), Motivasi (M), dan kesempatan atau Opportunity (O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Menurut Tanjung dan Elizar (2018:48) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Umam (2018) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya disebut dengan kinerja (Wibowo, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga gambaran dari kualitas dan

kuantitas dalam suatu organisasi yang dicapai dari hasil kerja seorang pegawai atau karyawan dengan apa yang dikerjakan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

2.1.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Di dunia kerja, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai dalam menjalankan tanggung jawab. Faktor tersebut berasal dari internal dan eksternal perusahaan atau organisasi dan dari diri karyawan itu sendiri serta lingkungan kerja perusahaan. Jika kinerja baik, maka tujuan yang ingin di capai dalam perusahaan atau organisasi akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk maka tujuan yang ingin dicapai dalam perusahaan atau organisasi itu akan sulit tercapai.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki IQ atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Kasmir (2019:189) faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankannya secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar. Rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis dengan alasan tertentu.

8. Budaya organisasi

Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma yang ada pada organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Karyawan yang setia atau loyal tentunya akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa gangguan oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus bekerja menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, atau dengan kata lain komitmen adalah kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat memenuhi janji atau kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya hal ini akan mempengaruhi kinerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan tugasnya secara sungguh-sungguh, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan individual, disiplin kerja maupun kepribadian pegawai tersebut. Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai tersebut seperti gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja.

2.1.4.3. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi yang memberi manfaat bagi pengembangan karyawan. Seperti promosi, kompensasi, pelatihan (training), pengembangan manajemen karir dan lain-lain menurut Bintoro dalam Adityansah (2020:4).

Menurut Davis dalam Kasmir (2019:185) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu pegawai.

Menurut Mangkunegara (2017:69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan padanya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

2.1.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2019:200) tujuan penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karir
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi

Menurut Fatimah dalam Adityansah (2020:4) tujuan penilaian kinerja memiliki empat kategori yaitu:

1. Penilaian kinerja ini dilakukan sebagai perbandingan antar karyawan
2. Sistem pengembangan sumber daya manusia yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem yang digunakan sebuah perusahaan dengan adanya hasil penilaian kinerja sebuah perusahaan dapat mengetahui seberapa efektif sistem yang digunakan oleh perusahaan.
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

2.1.4.5. Indikator Kinerja

Indikator-indikator Menurut Robbins dalam Prasyanti (2018:57) yaitu sebagai berikut::

1. Kualitas kerja

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang di tentukan.

2. Kuantitas kerja

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

3. Produktivitas

Merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan.

4. Efektivitas

Berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya, ketepatan waktu menunjukan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

Menurut Sedermayanti (2017:198) menyatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kinerja pegawai adalah karakteristik yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja pegawai terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi.

Peneliti menyimpulkan bahwa ukuran indikator kinerja dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan untuk melakukan penelitian yang akan memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang di lakukan. Dalam penelitian terdahulu tidak terdapat penelitian yang sama persis, tetapi tetap dapat dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan untuk penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun Sumber	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Nika Saputra (2021) Jurnal ilmiah ekotrans & erudisi Vol 1, No 1	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang	Lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	Persamaannya terdapat variabel lingkungan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kompetensi dan motivasi
2	Hardimon (2017) Jurnal Equilibria Vol 4, No 1	Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Batam	Budaya kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel budaya kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kepuasan kerja
3	Veri Afriansyah (2020) Jurnal Media Ekonomi Vol 25, No 2	Pengaruh penempatan pegawai, disiplin kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau	Penempatan kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel penempatan dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja dan komitmen
4	Brendy Vendy (2019) Jurnal EMBA, Vol 7, No 3	Pengaruh kepribadian, lingkungan kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai	Lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel lingkungan kerja, penempatan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kepribadian
5	Mahfuzil Anwar (2017) Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Vol 1, No 1	Pengaruh faktor motivasi kerja ditinjau dari aspek finansial, lingkungan kerja dan penghargaan terhadap kinerja pegawai biro kepegawaian	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel lingkungan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel motivasi dan penghargaan

Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan					
6	Mohamad faris (2021) Jurnal ilmu dan riset manajemen	Pengaruh kompetensi, penempatan dan budaya terhadap Kinerja Karyawan	Penempatan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaannya terdapat variabel penempatan, budaya dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kompetensi
7	Evander Gians Sawelu (2019) Jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi Vol 7, No 3	Pengaruh penempatan kerja, pengawasan dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan PT Cahaya Mutiara Basaan	Penempatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaannya terdapat variabel penempatan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel pengawasan dan loyalitas kerja
8	Made Sarwa Adi Setiawan (2021) Jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi Vol 7, No 3	Pengaruh penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Persamaannya terdapat variabel penempatan dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kompensasi
9	Silvia Silvia (2019) Jurnal Manajemn Indonesia Vol 7, No 1	Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Persamaannya terdapat variabel budaya kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kompetensi
10	Vita Rinika (2021) Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Vol 8, No 2	Pengaruh kepuasan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Indo Perdana Lloyd Batam	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaannya terdapat variabel budaya dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel kepuasan kerja
11	Ni Made Diah Yudiningsih (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin kerja	Lingkungan Kerja berpengaruh	Persamaannya terdapat variabel	Perbedaannya tidak terdapat variabel

	Jurnal Manajemen Indonesia Vol 4, No 1	terhadap Kinerja Pegawai	positif terhadap kinerja pegawai	lingkungan kerja dan kinerja	disiplin kerja
12	Mansur Mansur (2017) Jurnal Mirai Management	Pengaruh Penempatan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel penempatan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel stres kerja
13	Syalimono siahaan (2019) Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No 1	Pengaruh penempatan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Penempatan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif secara simultan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel penempatan, lingkungan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel motivasi
14	Monica Lomban (2017) Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol 5, No 3	Pengaruh Penempatan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Manado	Penempatan Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Persamaannya terdapat variabel penempatan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan
15	Karina Octavia Muaja (2017) Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol 5 No 2	Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Sulutgo kantor cabang utama manado	Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Persamaannya terdapat variabel penempatan kerja dan kinerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel pengalaman kerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Penempatan merupakan proses yang sangat penting, karena hal ini menjadi penentu untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan penempatan karyawan pada posisi jabatan yang tepat akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penempatan juga merupakan suatu proses penugasan atau penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*).

Indikator-indikator penempatan kerja menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno dalam Rahani (2019:35) menyebutkan antara lain: 1) penempatan sesuai dengan pendidikan, 2) penempatan sesuai dengan pengetahuan, 3) penempatan sesuai dengan keterampilan, 4) penempatan sesuai dengan pengalaman, 5) penempatan sesuai dengan faktor usia.

Hubungan penempatan kerja dengan kinerja. Menurut Kajian yang dilakukan oleh Sastrohadiwiryono dalam Putra (2016:44) menyatakan “untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat”.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mansur (2017) tentang pengaruh penempatan pegawai dan stress kerja terhadap kinerja pegawai menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai

Hubungan penempatan kerja dengan budaya kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi penempatan adalah budaya kerja. Hal ini dibuktikan oleh pendapat Siagian dalam Samawi (2021:48) bahwa dengan penempatan yang tidak tepat dan budaya kerja yang rendah, kinerja seseorang tidak akan sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah sehingga dapat berakibat pada kejenuhan dan kebosanan.

Hal ini didukung dengan penemuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devy (2017) yang menyatakan bahwa penempatan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hubungan budaya kerja dengan penempatan kerja. Budaya yang telah diterapkan dalam suatu organisasi mempunyai tujuan untuk memajukan organisasi. Maka penempatan pegawai yang tepat harus dilakukan agar pegawai semakin termotivasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini didukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Aini (2017) “Pengaruh budaya dan penempatan terhadap kinerja pegawai” hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap penempatan.

Budaya kerja menurut Robbins dalam Ichan Nugraha (2016) budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan bermula dari adat istiadat, agama norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Budaya kerja identik dengan menggambarkan suatu nilai yang menjadi acuan pegawai untuk berperilaku disiplin, saling menghargai,

keterbukaan, dan kerjasama di dalam suatu organisasi dan berkaitan dengan kinerja pegawai.

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Triguno dalam Wulandari (2016:15) adalah 1) Sikap terhadap pekerjaan, 2) Perilaku pada waktu bekerja, 3) Disiplin kerja.

Hubungan budaya kerja dan kinerja pegawai. Pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Anggeline (2017:448) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja adalah budaya kerja.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Desi Rosiana Sari (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kutai Timur menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kesbang Politik Kabupaten Kutai Timur.

Hubungan antara budaya kerja dan lingkungan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2018:75) menyatakan bahwa budaya kerja dan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Hal ini didukung dengan penemuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adha (2019) yang menyatakan bahwa budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hubungan lingkungan kerja dengan budaya kerja. Lingkungan terbentuk dari budaya kerja, karena dilihat dari baik atau tidaknya hubungan

antar pegawai atau atasan dengan bawahan yang akan menjadi sebuah kebiasaan..

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaifullah (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2017:536) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai, apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Adapun Indikator - indikator lingkungan Kerja Non Fisik Menurut Sedarmayanti (2017:45) adalah 1) Hubungan dengan pimpinan, 2) Hubungan sesama rekan kerja, 3) Kerjasama antar Karyawan.

Hubungan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja pegawai. Pendapat yang dikemukakan oleh berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarni dalam Supriadi (2020) bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan karena berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja bagi karyawan. Jika lingkungan kerja baik, maka akan dapat memicu semangat kerja yang tinggi, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sunarsi (2020) “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Mentari Persada di

Jakarta” menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hubungan penempatan dengan lingkungan kerja. Dalam bekerja tidak terlepas dari faktor penempatan pegawai yang tepat dan sesuai dengan pendidikannya yang terdapat pada pegawai dan jabatan pekerjaan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai serta hubungan kerja antara atasan dan bawahan di tempat pegawai bekerja.

Hubungan lingkungan dengan penempatan kerja. Lingkungan kerja yang baik sesama pegawai serta atasan dan bawahan akan mempengaruhi penempatan seorang pegawai, karena pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Faris (2020) dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil penelitian yaitu penempatan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja dapat diartikan sebagai sikap pegawai yang dapat mencerminkan perilaku kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat dijadikan sebagai kontribusi atau partisipasi terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja yang dilakukan oleh pegawainya. Kegiatan penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi yang memberi manfaat bagi pengembangan pegawai.

Indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Prasyanti (2018): 1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Produktivitas 4) Efektivitas

Berdasarkan uraian diatas dapat diartikan bahwa Penempatan kerja, Budaya kerja, dan Lingkungan kerja merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut **“Terdapat Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”**.