

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kinerja Karyawan

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja mempengaruhi seberapa besar karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Kinerja mempengaruhi hasil atau tujuan perusahaan, jika kinerja buruk maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Begitu juga sebaliknya, maka dari itu setiap perusahaan memiliki tata cara penilaian yang berbeda-beda setiap perusahaan. Kinerja merupakan suatu unsur yang penting untuk melihat sejauh mana hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut beberapa para ahli:

Sentot Imam Wahjono (2015:94) kinerja adalah proses yang berkesenambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

Menurut Irham Fahmi (2013:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Mangkunegara (2014:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bernqadin et al, di kutip dari Gomes dalam (Sri Indrastuti, 2012:106) kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Marwansyah (2014:228) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Kasmir (2016:157) kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode.

### **2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Kasmir (2016:189) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun prilaku kerja adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

f. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan–kebiasaan atau norma- norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

h. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

i. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

j. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

k. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

## 1. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh.

### 2.1.3. Indikator Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:233) untuk memudahkan penilaian kerja karyawan, standar pekerjaan dapat diukur melalui :

1. Kuantitas. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

Menurut Sri Indrastuti (2012:109) ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kecakapan dalam bekerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif
- b. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Kemampuan dalam mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu
- d. Intensif terhadap kemampuan karyawan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya
- e. Disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan intruksi

- f. Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja
- g. Kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja
- h. Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan
- i. Kejujuran dalam pelaksanaan tugas
- j. Kepemimpinan, kemampuan karyawan dalam memimpin dan memotivasi pekerja.

#### **2.1.4. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Ricky W dalam Irham Fahmi (2013:68) ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah :

- a. Metode objektif (objective methods) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- b. Metode pertimbangan (judgemental methods) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan.

#### **2.1.5. Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat kinerja Menurut Robert dalam Irham Fahmi (2013:66) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- d. Menyediakan umpan baik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

## **2.2. Penempatan**

### **2.2.1. Pengertian Penempatan**

Penempatan (placement) adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru. Marwansyah (2014:144)

Menurut Sri Indrastuti (2012:49) Penempatan (placement) merupakan pencocokan calon karyawan dengan jabatan yang akan di pegangnya, berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, reperensi, dan kepribadian calon karyawan tersebut.

Menurut Wilson Bangun (2012:159) penempatan (placement) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

Sastrohadiwiry (2002) dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:116) mengemukakan penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Tohardi dalam Juni Priansa (2016:125) Menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau

syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

### **2.2.2. Jenis – jenis Penempatan**

Menurut Suwatno dan Juni Priansa (2016:97) Penempatan dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan. penempatan staf terdiri dari dua cara, yaitu :

1. Karyawan baru dari luar perusahaan
2. Penugasan di tempat baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacemement*.

Dalam alur ini, terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, Menurut Sondang (2016:169) penempatan mencakup :

#### **a. Promosi**

Promosi ialah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi kerja yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang.

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu :

- Sebagai penghargaan atas jasa – jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi
- Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang – orang tertentu yang di pertimbangkan untuk dipromosikan
- Mendorong organisasi mengembangkan para karyawannya karena karyawan yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

b. Alih Tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang karyawan ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya.

Bentuk manfaat alih tugas :

1. Pengalaman baru
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas
3. Tidak terjadinya kebosanan dan kejenuhan
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi

Alih tugas dapat merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri

c. Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

### 2.2.3. Prinsip-prinsip Penempatan

Menurut Juni Priansa (2016:125) Penempatan karyawan perlu didasarkan atas sejumlah prinsip yang menjadi rujukan bagi organisasi.

1. Kemanusiaan, prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, serta kemampuan yang harus dihargai sebagai sesama manusia.
2. Demokrasi, penempatan harus berlandaskan pada prinsip demokrasi. Artinya karyawan harus diberikan hak untuk mengemukakan pendapatnya tentang penempatannya dalam organisasi.
3. Individu yang tepat, prinsip ini menjadi rujukan organisasi untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat.
4. Kesamaan kompensasi, kompensasi diberikan hendaknya didasarkan pada asas keadilan atau persamaan atas penempatan yang dilakukan organisasi.
5. Efektivitas, efektivitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan kunci dari penempatan.
6. Efisiensi, prinsip ini merupakan berpandangan bahwa penempatan didalam organisasi hendaknya berdasarkan prinsip efisiensi.

#### 2.2.4. Prosedur Penempatan

Pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer SDM. Menurut Juni Priansa (2016:125) Sejumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan karyawan adalah :

1. Manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi untuk melaksanakan seleksi calon karyawan guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan organisasi.
2. Atas pelaksanaan seleksi calon karyawan, bagian seleksi karyawan melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi karyawan kepada manajer SDM yang merupakan pimpinan langsung karyawan.
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajee SDM mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan karyawan untuk menempatkan karyawan yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon karyawan.
4. Bagian seleksi calon karyawan memberikan hasil seleksi kepada bagian penempatan untuk menempatkan karyawan tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan karyawan, bagian penempatan karyawan melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/pimpinan langsung keoada bagian penempatan karyawan.

### 2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan

Menurut Wahyudi dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:117) Mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan faktor- faktor berikut :

#### 1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

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

#### 2. 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.

#### 3. Keterampilan Kerja

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

- Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
- Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

#### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam :

- Pekerjaan yang harus dilakukan.
- Lamanya melakukan pekerjaan itu.

Sastrohadiwiryono dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013:117) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan karyawan adalah sebagai berikut.

##### 1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimaksud adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap karyawan yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan karyawan pada posisi yang tepat pula.

##### 2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama berkerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

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

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum

karyawan yang bersangkutan diterima menjadi karyawan diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk.

#### 4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita.

#### 5. Faktor Usia

Faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

### **2.2.6. Kriteria dalam Penempatan**

Menurut Juni Priansa (2016:125) Ada kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan yaitu :

#### 1. Keahlian

Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang diemban harus didukung oleh keahlian memadai

#### 2. Keterampilan

Merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan proses belajar.

#### 3. Kualifikasi

Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada di dalam organisasi.

#### 4. Pengetahuan

Merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada di benak karyawan. Pengetahuan dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktivitas lainnya.

#### 5. Kemampuan

Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauh mana karyawan tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

#### 6. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang, atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana karyawan merasakan sesuatu.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

**Tabel : 2.1**

No	Peneliti	Judul	Variabel Peneliti	Model Analisis	Kesimpulan
1	Maria Stefani Pangabean (2014)	Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Amal Tani Medan	Dependen : Kinerja  Independen : Penempatan	Analisis deskriptif	Penempatan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Data ini didapat dari analisis data, dimana seluruh poin memperoleh persentase 70 % - 92 %

2	Hermanto Manalu (2016)	Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Socfin Indonesia Medan	Dependen : Kinerja Independen : Penempatan dan Kompensasi	Regresi linear berganda	Uji parsial pada X1 sebesar 5,240 dan X2 sebesar 4,613. Uji simultan dengan menggunakan tabel ANNOVA dengan angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya hipotesis diterima yaitu penempatan karyawan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3	Rizky Randa (2015)	Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu	Dependen : Kinerja Independen : Penempatan	Regresi linear sederhana	Nilai R yang dihasilkan sebesar 0,865 atau sebesar 86,5 % menjelaskan adanya korelasi antara variabel penempatan karyawan terhadap kinerja sebesar 86,5 %. Sementara nilai R Square menjelaskan variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel penempatan karyawan sebesar 74,8 %.

## 2.4. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1. Model Kerangka Pemikiran



## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teoritis, maka hipotesis yang diambil penulis adalah:

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan

H1 : Diduga terdapat pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan