

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Yovita Aldilaningsari (2014), Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada karyawan baik secara simultan maupun parsial. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel 59 karyawan tetap pada PT. Bank Jatim Cabang Malang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan program komputer SPSS for Windows ver 13.00.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan dapat diketahui secara umum bahwa variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan (X1), variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2), dan variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di dalam PT. Bank Jatim Cabang Malang hasilnya dapat dikatakan baik.

Dari hasil analisis uji pengaruh simultan terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas yaitu variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan (X1), variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian

Kemampuan (X2), dan variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Apabila ketiga variabel bebas tersebut sesuai maka Kinerja Karyawan di PT. Bank Jatim Cabang Malang juga ikut meningkat dan begitu pula sebaliknya.

Hasil regresi secara parsial didapatkan X1 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan) dengan Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai sig t $(0,049) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X1 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan (X1).

Pada variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan X2 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan) dengan Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai sig t $(0,024) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X2 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2).

Pada variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan adalah X3 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan) dengan Y (Kinerja

Karyawan) memiliki nilai $\text{sig } t (0,038) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X3 (Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan (X3).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian ketrampilan pada PT. Bank Jatim Cabang Malang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh yang paling dominan dari variabel-variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2), hal ini dapat dilihat pada besarnya nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,420 yang lebih tinggi. Variabel penempatan berdasarkan kemampuan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Malang.

2. Asri Nur Fadilah (2013), Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Konsep dalam penelitian ini ada dua yaitu, proses penempatan pegawai dan kinerja dengan variabel bebas kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian kemampuan (X2), dan kesesuaian keahlian (X3). Teknik pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data yang

digunakan adalah analisis data statistik korelasi product moment dan parsial, regresi linier berganda dan koefisien determinasi, uji parsial t dan uji simultan F.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama). Hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari uji F sebesar 0,000 dengan α (alpha) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$. Uji parsial t (sendiri-sendiri) juga menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikansi masing-masing variabel dari uji t sebesar 0,000 dengan α (alpha) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$.

3. Gunthar Riady (2013), Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel – variabel yang terdiri dari Kesesuaian Pengetahuan (X1), Kesesuaian Keterampilan (X2), Kesesuaian Sikap (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur juga ingin mengetahui salah satu variabel yang paling mempengaruhi kinerja pegawai, untuk mengetahui variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut, maka data-data primer yang

diperoleh melalui kuisioner penelitian dilakukan analisis secara kuantitatif dengan bantuan program SPSS 14 for windows.

Sesuai pengujian yang telah dilakukan menunjukkan hasil yaitu terdapat pengaruh yang positif 0,791 dengan tingkat signifikansi 0,000 antara penempatan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran diatas 95 %. Hasil tersebut mendukung pendapat bahwa penempatan pegawai pada bidang tertentu hendaknya mempertimbangkan beberapa hal sehingga pegawai yang terpilih adalah mereka yang memiliki kualifikasi yang baik, Kesesuaian antara kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan bidang tugasnya akan meningkatkan kinerjanya, sehingga roda organisasi akan berjalan dengan baik.

4. Rendra Adhisiawan (2009), Penelitian dengan judul Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawu). Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel penelitian tersebut adalah variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), variabel kesesuaian ketrampilan (X_2), dan variabel kesesuaian sikap (X_3) sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi dan variabel prestasi kerja karyawan

(Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank BRI yang berjumlah 70 orang dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 42 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti.

Hasil yang didapat adalah nilai F hitung sebesar 20.747 dan F tabel sebesar 2.85 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai t hitung variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) sebesar 2.328, variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) sebesar 2.139, dan kesesuaian sikap (X_3) sebesar 2.088. Semua nilai t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 2.023, yang berarti secara parsial variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai R^2 sebesar 0.591 yang berarti variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai kontribusi sebesar 0.591 atau 59.1% terhadap prestasi kerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel

yang diteliti. Nilai R sebesar 0.788 menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian ketrampilan (X2), dan kesesuaian sikap (X3) memiliki keeratan hubungan yang kuat dengan variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai konstanta ($a=5.077$) berarti apabila tidak ada pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian ketrampilan (X2), dan kesesuaian sikap (X3), maka besarnya variabel prestasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 5.077. Nilai koefisien regresi variabel kesesuaian pengetahuan ($b_1=0.381$), kesesuaian ketrampilan ($b_2= 0.290$), dan kesesuaian sikap ($b_3= 0.360$) menunjukkan bahwa jika variabel kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian ketrampilan (X2), dan kesesuaian sikap (X3) ditingkatkan maka ada kecenderungan prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.381 untuk variabel kesesuaian pengetahuan (X1), 0.290 untuk variabel kesesuaian ketrampilan (X2), dan 0.360 untuk variabel kesesuaian sikap (X3), dengan asumsi nilai dari variabel lain tetap. Dari hasil penelitian variabel yang berpengaruh dominan dari hasil penelitian ini adalah variabel kesesuaian pengetahuan yang ditunjukkan dengan koefisien Beta sebesar 0.322.

Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial variabel kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian ketrampilan (X2), dan kesesuaian sikap (X3), berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Oleh karena itu dalam penerapan penempatan karyawan dalam

organisasi ini harus diterapkan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yovita Aldilaningsari (2014)	Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang)	Regresi Linier berganda	Secara simultan, semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Secara parsial, variabel (X1) Kesesuaian Pengetahuan, (X2) Kesesuaian Kemampuan dan (X3) Kesesuaian Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Jatim cabang Malang. Dan variabel yang paling dominan adalah variabel kesesuaian kemampuan
2	Asri Nur Fadilah (2013)	Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)	Regresi Linier berganda	Secara simultan, semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Secara parsial, variabel (X1) kesesuaian pengetahuan, (X2) kesesuaian kemampuan, (X3) kesesuaian keahlian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.
3	Gunthar Riady (2013)	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur)	Regresi Linier berganda	Secara simultan, semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Secara parsial, variabel (X1) Kesesuaian Pengetahuan, (X2) Kesesuaian Keterampilan, (X3) Kesesuaian Sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur.

4	Rendra Adhisetiawan (2009)	Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)	Regresi Linier berganda	Secara simultan, semua variabel berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan Secara parsial, variabel (X1) Kesesuaian Pengetahuan, (X2) Kesesuaian Keterampilan, (X3) Kesesuaian Sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi. Dan variabel yang dominan adalah variabel kesesuaian pengetahuan.
---	----------------------------	---	-------------------------	---

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Penempatan Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Penempatan

Menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi, dan menjalankan aktivitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Hasibuan (2001:178-179) mendefinisikan bahwa “penempatan adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaannya”.

Hariandja (2002:156) menyatakan bahwa “penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan

pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Menurut Schuller dan Jackson (1997:276), ”penempatan berkaitan dengan pencocokkan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasar pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian karyawan tersebut”.

Dari berbagai macam pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, minat dan bakat penting mendapat perhatian karena membuat karyawan betah berkarya dan terdorong menampilkan kinerja yang memuaskan.

2.2.1.2 Bentuk-Bentuk Penempatan Karyawan

Hariandja (2002:156) mengemukakan bahwa penempatan atau penugasan tidak hanya bagi karyawan yang baru direkrut, tetapi tidak juga melalui kenaikan jabatan (promosi), pengalihan (*transfer*), dan penurunan jabatan (demosi).

1) Kenaikan jabatan (promosi)

Sebuah promosi terjadi ketika seseorang karyawan dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status

keorganisasiannya sering pula disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi. Setiap karyawan mendambakan promosi sebagai wujud penghargaan perusahaan kepadanya sekaligus membuktikan keberhasilannya meniti karir. Oleh karena itu, makin banyak organisasi atau perusahaan yang mempromosikan karyawannya berdasarkan kinerja masa lalu dan potensi dimasa depan.

Heidjrachman & Husnan (1990:114) mengemukakan bahwa ada dasar yang bisa digunakan dalam promosi yaitu kecakapan atau prestasi kerja dan senioritas.

a) Kecakapan atau prestasi kerja

Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompeten adalah dasar untuk kemajuan.

b) Senioritas

Karyawan lebih menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang, sehingga diharapkan kecakapan mereka makin baik. Pada umumnya yang menyetujui dasar senioritas ini adalah memang para karyawan yang sudah senior.

Mangkuprawira (2003:168) menjelaskan bahwasannya promosi memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

- a) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- b) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
- c) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

2) Pengalihan (*transfer*)

Martoyo (2000:75) menyatakan bahwa “pengalihan (*transfer*) adalah segala perubahan jabatan seseorang dalam arti umum. Jadi meliputi: promosi, penurunan maupun perubahan jabatan yang setingkat, yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya”. Hariandja (2002:157) “pengalihan (*transfer*) adalah pengalihan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama”.

Keluwesan sering merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Pengambil keputusan harus sanggup atau merealokasikan orang untuk memenuhi tantangan internal dan eksternal. Cara yang umum dilakukan adalah pengalihan karyawan. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan keterampilan baru dan prespektif berbeda yang

membuat orang tersebut menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan dimasa depan.

Hariandja (2002:159-160) juga mengemukakan bahwa: “Tantangan-tantangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan menghendaki organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika *supply* tenaga kerja untuk jabatan yang tiba-tiba akibat adanya karyawan yang mengundurkan diri. Selain hal diatas, juga diperlukan untuk karyawan sebelum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, yang membutuhkan berbagai keahlian sebagai syarat untuk dapat melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dengan baik. Kemudian dari sisi karyawan, transfer diperlukan untuk memenuhi jalur karir yang lebih tinggi”.

Pengalihan pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan/ atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

3) Penurunan jabatan (demosi)

Martoyo (2000:73) mendefinisikan bahwa “pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Hariandja (2002:161-162) mengartikan demosi sebagai penurunan karyawan ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dan karyawan atau perilaku yang tidak tepat. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki unjuk kerja dan perilaku melalui hukuman”.

Penurunan jabatan dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji atau upah yang lebih kecil serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah.

Mangkuprawira (2003:170) menjelaskan bahwa sekurang-kurangnya ada lima alasan penurunan jabatan (demosi) terjadi, antara lain:

- a) Promosi yang gagal
- b) Ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.
- c) Kapasitas karyawan yang kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran yang kurang.

- d) Pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi.
- e) Kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif atau alasan personal.

2.2.1.3 Faktor-Faktor Pertimbangan Penempatan Karyawan

Ada berbagai macam faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, yaitu:

1) Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawabnya.

2) Faktor Pengalaman

Pengalaman karyawan pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki oleh karyawan akan semakin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan meskipun kurang akurat tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan terutama kondisi fisik. Namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat dimana ia diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasar pada kondisi fisik yang dimiliki. Untuk kondisi mental dibutuhkan dokter yang ahli menangani kondisi tersebut.

4) Faktor Status Perkawinan

Mengetahui status perkawinan karyawan adalah hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan dimana seseorang ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan dicabang perusahaan diluar kota. Sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

5) Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang rendah daripada karyawan yang usianya masih muda.

6) Kriteria yang harus dipenuhi dalam penempatan

Bernaddin dan Russel (1993:111) berpendapat bahwa kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan karyawan antara lain:

a. Pengetahuan

Pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pengetahuan seorang karyawan dapat dilihat dari kreatifitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kemampuan dalam menciptakan ide baru yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan.

b. Kemampuan

Kemampuan ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 2001:50). Seluruh kemampuan seorang individu tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan

intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut kekuatan dan keterampilan serupa. kemampuan sangat penting dalam mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kemampuan juga bisa dijadikan dasar pertimbangan dalam kegiatan promosi karyawan yang bersangkutan.

c. Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap, mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka dapat diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab karyawan yang menguasai keterampilan tertentu diharapkan dapat menyelesaikan hambatan yang dihadapi. Keterampilan membutuhkan suatu praktek dimana seorang karyawan semakin banyak melakukan praktek semakin baiklah keterampilan yang dimilikinya.

d. Ciri-ciri lain yang meliputi faktor kepribadian, sikap atau fisik, sifat-sifat mental yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Robbins (2001:4) mengemukakan bahwa “keterampilan dibagi menjadi tiga yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual”. Keterampilan dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Keterampilan Teknik (*Technical skill*)

Keterampilan teknis mencakup suatu aktivitas khusus yang menggunakan pengetahuan, prosedur, teknik dan peralatan untuk menyelidiki tugas tertentu.

2) Keterampilan Manusiawi (*Human skill*)

“Keterampilan manusiawi (*Human skill*) adalah kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok”. (Robbins,2001:7)

Keterampilan ini di demonstrasikan dalam cara seorang pimpinan berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan orang untuk memotivasi, pemberian saran, koordinasi, bimbingan, komunikasi dan memecahkan konflik.

3) Keterampilan Konseptual (*Conseptual skill*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan kognitif untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan dan mengetahui hubungan antar bagiannya.

e. Ciri-ciri lain

Ciri-ciri lain yang meliputi kepribadian, sikap atau fisik, sikap mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

a) Faktor kepribadian

Robbins (2001:54) mengemukakan lima dimensi kepribadian dasar yaitu meliputi:

- (1) Ekstraversi. Dimensi ini mencakup tingkat kesenangan seseorang akan hubungan. Kaum ekstravert cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu untuk mempertahankan dan menikmati hubungan.
- (2) Mampu bersepakat. Dimensi ini merujuk pada kecenderungan seseorang untuk tunduk kepada orang lain, kooperatif dan percaya akan orang lain.
- (3) Mendengarkan kata hati. Dimensi ini merupakan ukuran dari keandalan (*reliability*). Orang yang sangat peka terhadap suara hati, bertanggung jawab, terorganisir, dapat dipercaya dan gigih.
- (4) Kemantapan emosional. Dimensi ini membuka jalan bagi kemampuan seseorang untuk bertahan terhadap stress.
- (5) Keterbukaan terhadap pengalaman. Dimensi ini mengajukan suatu kisaran minat individual dan kekaguman terhadap hal baru.

b) Sikap atau fisik

Sikap merupakan perbuatan jasmani yang membutuhkan gerakan otot tubuh manusia yang mengandung maksud tertentu dan memang dikehendaki oleh yang bersangkutan. Sikap adalah suatu

pernyataan evaluatif baik menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Hal ini menyangkut obyek, orang atau peristiwa dimana sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu misalnya benar, salah, puas atau tidak puas.

c) Sifat mental

Sifat mental disini adalah inisiatif dan kreativitas. Semua tugas dan pekerjaan akan menjadi lebih baik apabila karyawan yang melaksanakan tugas dan pekerjaan tersebut penuh dengan inisiatif dan kreativitas. Inisiatif dan kreativitas merupakan sikap mental dari seseorang yang selalu ingin menciptakan hal-hal baru demi mensukseskan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Seorang karyawan yang penuh inisiatif dan kreativitas akan selalu berusaha mendapatkan ide, cara baru untuk mengembangkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam penelitian berjudul “Pengaruh Penempatan karyawan terhadap Kinerja Karyawan”, variabel penempatan karyawan (X) yang digunakan adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap

2.2.1.4 Prosedur Penempatan Karyawan

Prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula.

Siswanto (1989:98) mengemukakan bahwa “prosedur penempatan tenaga kerja yang diambil merupakan output pengambilan keputusan (*Decision Making*) yang dilakukan oleh manajer tenaga kerja khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun secara obyektif ilmiah”.

Untuk memenuhi prosedur penempatan personalia, kita harus memenuhi tiga pernyataan pendahuluan, yaitu:

- 1) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- 2) Kita harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan untuk spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- 3) Kita mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

2.2.1.5 Penempatan Karyawan Dalam Pandangan Islam

2.2.1.5.1 Ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Penempatan Karyawan

Nabi Yusuf merupakan seorang yang pandai dan berpengetahuan, sehingga dari segi penempatan beliau mempunyai kepercayaan terhadap sebuah jabatan, karena dengan adanya kepandaian dan pengetahuannya beliau

yakin bisa melaksanakan kinerja sesuai dengan tanggung jawab. Ini sesuai dengan firman Allah dalam Al Qur'an Yusuf ayat 55 (Hafiduddin:22-23).

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya : Yusuf berkata : "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".

2.2.1.5.2 Hadist Tentang Penempatan Karyawan

- 1) Hadist Shahih Bukhori : 6015 (<http://lidwa.com/app/>).

السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ
إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya : Ada seorang sahabat bertanya; "Bagaimana maksud disiasikan?". Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu".

Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Rasulullah dan para sahabat benar-benar mengimplementasikan nilai-nilai mulia ini dalam kepemimpinannya. Rasulullah memilih Mu'adz bin Jabbal menjadi gubernur di Yaman karena kepemimpinannya yang baik, kecerdasan dan akhlaknya. Beliau memilih Umar bin Khattab mengatur sedekah karena adil dan tegasnya, memilih Khalid bin Walid menjadi panglima karena kemahirannya berperang, dan memilih Bilal menjaga Baitulmaal karena amanah.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja) atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan.

Kinerja yang optimal sangat penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu setiap organisasi selalu berusaha untuk mendorong terwujudnya kinerja karyawannya secara optimal yang dilakukan melalui upaya-upaya manajemen sumber daya manusia. Kinerja sangatlah penting sebab tanpa kinerja karyawan yang optimal, maka akan mengganggu proses pencapaian tujuan. Kinerja yang optimal akan menghasilkan keluaran (*outcome*) yang diharapkan oleh organisasi yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian organisasi.

Nawawi (2003:234) menjelaskan “kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau meterial yang dihasilkan oleh seorang karyawan”.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberikan

kepadanya”. As’ad juga menyatakan “*job performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Simamora (1995:434) mengemukakan bahwa kinerja individu adalah “alat dengannya perilaku-perilaku kerja para karyawan dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasional”.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil karya pekerja dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada hakikatnya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material, fisik, non-fisik atau non-material, sehingga penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penilaian karya

2.2.2.2 Penilaian Kinerja

Handoko (2000:135) menjelaskan bahwa “penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan sebagai suatu proses yang mana suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dengan tujuan memperbaiki keputusan yang diambil oleh personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan”.

Mangkunegara (2003:169) menyatakan bahwa “penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang

dilakukan oleh pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pada pekerjaan yang ditugaskan”.

Simamora (2001:416) juga menjelaskan bahwa “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu”. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui pencapaian hasil kerja pegawai yang ada. Evaluasi-evaluasi ini juga digunakan sebagai masukan untuk melakukan perbaikan kinerja melalui serangkaian program kerja organisasi.

Tujuan dari penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu (1) evaluasi (*evaluation*), (2) pengembangan (*development*). (Simamora, 2003:343).

1) Tujuan Evaluasi(*evaluation*)

Hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap anggota organisasi.

Apakah seseorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan, dan seterusnya berpijak pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

2) Tujuan Pengembangan (*development*).

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat pula dimanfaatkan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi.

Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu dimasa depan. Manajer memberikan saran-saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahan menentukan sasaran kinerja. (Simamora, 2004:346)

Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

2.2.2.3 Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja perlu menggunakan sistem penilaian yang baik, karena sistem penilaian sebagai dasar untuk menentukan penilaian. Tayibnapi (1995:185) berpendapat ada delapan sistem penilaian prestasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Ranking System*

Merupakan sistem yang paling tua dan sederhana. Caranya yaitu dengan membandingkan kinerja seorang personil dengan personil lainnya.

2) *Person to Person Comparison*

Merupakan penyempurnaan dari *ranking system*, yaitu dengan cara membandingkan seorang personil dengan kay person. Faktor yang diperbandingkan antara lain: kepemimpinan, inisiatif dan kepercayaan

3) *Grading System*

Dalam sistem ini ditetapkan kategori penilaian tertentu. , misalnya: sangat memuaskan, memuaskan, dan kurang memuaskan. Faktor-faktor yang dinilai ditetapkan terlebih dahulu dan standar kinerja tertentu juga ditetapkan.

4) *Graphic Scale* atau *Rating Scale*

Sistem ini banyak digunakan oleh organisasi-organisasi formal. Faktor-faktor yang dinilai adalah karakter seorang personil, seperti: inisiatif dan rasa tanggung jawab, serta kontribusi personil terhadap organisasi, seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja.

5) *Check List*

Adalah penyederhanaan dari *graphic rating scale* yang pelaksanaannya melelahkan. Dalam *check list*, atasan diberi sederetan pertanyaan, seperti

kuisisioner dimana atasan hanya mengisi jawaban “Ya” atau “tidak”. Seluruh jawaban diberikan kepada manajer personalia yang akan memberikan penilaian akhir.

6) *Forched Choice Description*

Atasan diharuskan memilih salah satu dari *statement* yang telah dideskripsikan oleh manajer personalia. Dalam kaitan ini, atasan harus memilih salah satu dari *statement* yang ada untuk pelaksanaan penilaian. Hasil yang masuk ke bagian personalia dirahasiakan, dan bagian personalia juga telah menyiapkan jawaban yang benar.

7) *Behaviorally Anchored Rating Scale*

Sistem ini menilai kejadian yang luar biasa yang dialami oleh personil dalam melaksanakan pekerjaannya. Sistem ini kemudian disempurnakan dengan memadukannya dengan *graphic scale*.

8) *Essay*

Penilaian bersifat menyeluruh yang dikategorikan menjadi amat baik, baik, dan cukup.

Hasibuan (2000:99) menambahkan dengan metode modern yang merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) *Assessment Centre*

Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus, bisa dari luar, dari dalam maupun kombinasi keduanya. Caranya adalah dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Indeks prestasi tiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai.

2) *Management By Objective (MBO)*

Dalam metode ini, karyawan diikutsertakan langsung dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human Asset Accounting*

Pada metode ini karyawan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat maka laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Dalam menggunakan metode diatas diperlukan teknik pengumpul informasi / data yang relevan. Beberapa teknik pengumpul informasi/ data prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1) Interview

Teknik ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan lisan oleh penilai kepada karyawan yang dinilai.

2) Observasi

Teknik ini dilakukan dengan mengamati karyawan pada saat melaksanakan pekerjaannya.

3) Review atau Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan mengadakan pertemuan antara penilai dan karyawan yang dinilai untuk membahas dan atau mendiskusikan pelaksanaan pekerjaannya selama suatu periode tertentu.

4) Monitor Komputer

Dengan menggunakan komputer dapat dilakukan penilaian sesuai keperluan dengan mengolah data atau informasi-informasi yang telah tersedia dengan pencatatan sehari-hari selama seseorang bekerja.

5) Rekaman Video

Selama periode penilaian prestasi kerja situasi kerja yang terlihat di monitor televisi dapat direkam ke dalam video kaset.

2.2.2.4 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Salah satu faktor penting dalam penilaian kinerja adalah kriteria atau aspek-aspek penilaian kinerja yaitu sesuatu yang akan dinilai terkait dengan

kinerja seorang karyawan baik hasil pekerjaan maupun perilaku kerja karyawan.

Hasibuan (dalam Mangkunegara,2005:18) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup adalah (1) Kesetiaan; (2) Hasil kerja; (3) Kejujuran; (4) Kedisiplinan; (5) Kreativitas; (6) Kerjasama; (7) Kepemimpinan; (8) Kepribadian; (9) Prakarsa; (10) Kecakapan; dan (12) Tanggung jawab

Sedangkan Bernaddin dan Russel (1993:383) mengemukakan enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

- 1) Kualitas. Tingkat dimana proses atau hasil kerja dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau menyelesaikan tugas dengan tujuan yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas. Besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu. Tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya: Tingkat dimana penggunaan sumber daya organisasi (seperti: manusi, uang, teknologi, material) dimaksimalkan untuk

mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, atau mengurangi kehilangan bahan dari setiap unit atau mengurangi penggunaan sumber daya.

- 5) **Kebutuhan Pengawasan:** Tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau menghindari pendampingan pengawas, atau menghindari hasil yang tidak diinginkan.
- 6) **Pengaruh Interpersonal:** Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan harga diri, kemauan baik dan bekerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Pendapat diatas mengemukakan bahwa setiap tingkatan atau jabatan dalam organisasi kinerja pegawainya dapat dilihat dari enam aspek tersebut, oleh karena itu disebut sebagai kriteria utama, meskipun nantinya dapat dimasukkan aspek lain yang lebih spesifik untuk masing-masing pekerjaan yang ada.

2.2.2.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2001:89) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi, faktor ini terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

2.2.2.6 Kinerja Karyawan Dalam Pandangan Islam

Menurut Hafiduddin (2003:40) dalam meningkatkan kinerja yang baik dan bermanfaat merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap pihak perusahaan. Seperti dalam firman Allah dalam QS.

An-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya :“Barang siapa yang mengerjakan amal sholeh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang lebih baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”(QS. An-Nahl: 97)

Allah SWT sangat menyenangi kaum muslimin yang bekerja keras, bahkan Rasulullah SAW.mendoakan semoga ada keberkahan untuknya. Dalam hal ini terdapat hadits yang diriwayatkan oleh imam Ad Dailami

bahwa Rasulullah Saw bersabda: “Sesungguhnya, Allah Ta’ala senang melihat hamba-Nya bersusah payah dalam mencari rizki yang halal”. Dalam hadits lainnya yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi bahwa Rasulullah Saw pernah bersabda: “Ya Allah! Berikanlah keberkahan kepada ummatku pada usaha yang dilakukannya pada pagi hari”. Luar biasa bukan! Bahkan, terdapat kisah dimana Rasulullah SAW pernah mencium tangan sahabatnya yang bernama Sa’ad bin Mu’adz yang berprofesi sebagai tukang kusen, tatkala melihat tanganya menebal penuh kapalan disebabkan kerja kerasnya. Sambil mencium tanganya Muadz, Beliau Rasulullah SAW bersabda: “(ini adalah) dua tangan yang dicintai Allah Ta’ala”.

Dari keterangan Hadits dan Al-Quran dijelaskan bahwa setiap Muslim baik laki-laki maupun perempuan harus menjadi seorang pekerja yang profesional. Dengan demikian, ia melaksanakan salah satu perintah Allah untuk berbuat ihsan dan juga mensyukuri karunia Allah berupa kekuatan akal dan fisiknya yang diberikan sebagai bekal dalam bekerja.

2.2.3 Hubungan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Penempatan merupakan suatu proses penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan

pemutusan hubungan kerja. Setiap karyawan diberikan peluang yang sama untuk berkembang.

Hasibuan (2006:64) mengemukakan bahwasannya penempatan karyawan sebaiknya berpedoman pada prinsip "*The right man in the right place and the right man behind the right job*". Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, prestasi kerja maupun kinerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas dan prakarsa karyawan dapat berkembang. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja dan kinerja yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga berkembang.

Penempatan karyawan yang tepat dan sesuai dengan pendidikan, keterampilan dan kemampuan akan membuat karyawan betah atau kerasan berkarya pada perusahaan dan terdorong menampilkan kinerja yang memuaskan dan optimal.

Dalam rangka mewujudkan tercapainya kinerja yang semakin tinggi pada sebuah perusahaan, perusahaan dapat membantu karyawannya dengan

memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan dengan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan sesuai. Sculler & Jackson (1997:276) menyatakan bahwa “tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang dengan tuntutan job, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan”.

Susadia (2003:311) juga mengemukakan bahwa “kinerja yang ditunjukkan pegawai sangat terkait dengan ketepatan penempatan pegawai itu sendiri. Pemilihan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya serta dengan minatnya akan memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Bagi sebuah organisasi, hasil penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan, program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2.3 Model Konsep

Gambar 2.1

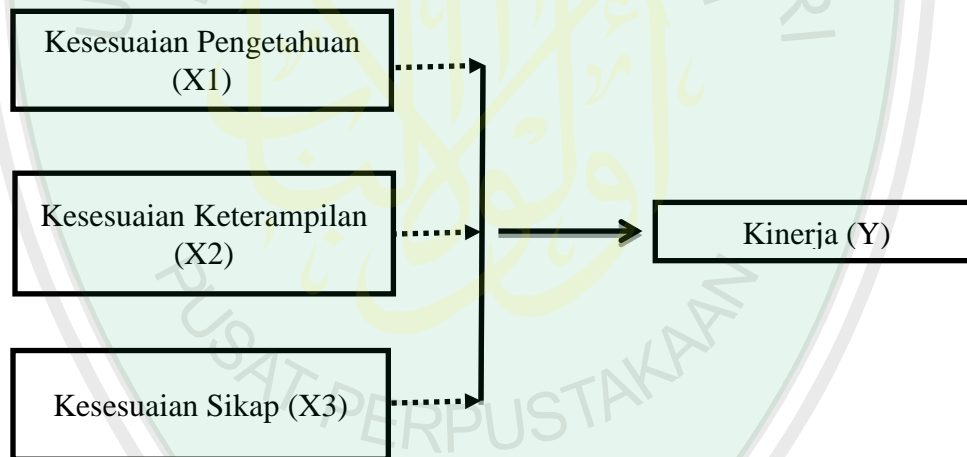
Model Konsep



2.4 Model Hipotesis

Gambar 2.2

Model Hipotesis



Keterangan: = Parsial

————— = Simultan

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada model hipotesis diatas, maka dapat diambil hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga variabel penempatan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Istana Cipta Sembada.
2. Diduga variabel penempatan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Istana Cipta Sembada.
3. Diduga variabel kesesuaian pengetahuan (X1) berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Karyawan PT. Istana Cipta Sembada