

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Menurut Tunggal yang dikutip oleh Almasri menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota organisasi.¹¹

Sedangkan menurut Flippo yang dikutip oleh Almasri yang dialih bahasakan oleh Masud menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.¹²

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk dapat mencapai sasaran/tujuan perorangan, organisasi dan juga masyarakat.

¹¹ M. Nazar Almasri, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 19, No. 2, Juli - Desember 2016, hal. 137

¹² *Ibid.*, hal. 136

B. Penempatan

1. Pengertian Penempatan

Menurut Zainal, et. all., penempatan adalah penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang pegawai dengan berkonsultasi menentukan penempatan pegawai di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para pegawai.¹³

Dari uraian penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan merupakan kegiatan yang dilakukukan oleh manajer untuk menempatkan seorang pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi, karena peran seorang pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai sasaran, oleh sebab itu manajer sangat berperan penting dalam penempatan posisi seorang pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat agar dapat tercapai sasaran dari organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Siagian penempatan adalah merupakan akhir dari proses seleksi.¹⁴ Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu

¹³ Veithzal Rivai Zainal, et. all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 155

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 168

untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru.

Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun.

Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi yang baru dan melakukan pekerjaan yang baru pula. Memang benar proses seleksi dan pengenalan yang harus dilaluinya berbeda dari yang dialami oleh para pegawai baru. Perbedaan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut.

Pendapat tersebut ditegaskan oleh pendapat Mathis & Jackson yang dikutip oleh Anita, et. all., menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan.¹⁵

Jadi dapat disimpulkan dari pendapat para ahli di atas penempatan kerja merupakan sebuah penugasan seorang pegawai kepada pekerjaan

¹⁵ Julia Anita, et. all., *Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh*, Jurnal Manajemen, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 2, No. 1, November 2013, hal. 69

barunya yang sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya, namun hal tersebut tidak hanya diterapkan terhadap pegawai baru tetapi juga diterapkan pada pegawai lama yang akan mengalami promosi, transfer dan demosi.

2. Jenis Penempatan Pegawai

Menurut Mangkuprawira kebutuhan penempatan *staffing* dipenuhi melalui dua cara yaitu, yang pertama dengan cara menarik pegawai baru dari pihak luar perusahaan atau organisasi dan yang kedua dengan cara penugasan di tempat/posisi yang baru bagi pegawai lama yang disebut *inplacment* atau penempatan internal.¹⁶ Terdapat tiga jenis penting dari penempatan internal, yaitu:

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau tingkat setatus keorganisasian. Umumnya, diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau. Promosi memiliki manfaat, baik bagi organisasi maupun pegawai di antaranya yang *Pertama*, promosi dapat memungkinkan organisasi memanfaatkan kemampuan pegawainya untuk memperluas usahanya. *Kedua*, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja para pegawai dengan baik. *Ketiga*, terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan

¹⁶ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 166

tingkat kepuasan kerja. Dalam praktiknya, promosi biasanya didasarkan pada dua aspek yaitu:

- 1) Promosi berdasarkan merit, promosi ini terjadi ketika seorang pegawai dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya.
- 2) Promosi berdasarkan senioritas, dalam hal ini berarti pegawai yang memiliki masa kerja terlalu lama dalam perusahaan/organisasi yang memperoleh promosi.¹⁷

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 status yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini bekerja. Bentuk yang kedua adalah alih tempat. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Pendekatan yang kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 168

c. Demosi

Berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini. Sekurang-kurangnya ada lima alasan mengapa penurunan pangkat terjadi yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi yang gagal.
- 2) Ketidak mampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan yang bersangkutan.
- 3) Kapasitas karyawan yang kurang seperti kedisiplinan dan kehadiran kerja yang kurang.
- 4) Pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi.
- 5) Kesukarelaan yang diminta berdasarkan notif/alasan personal.¹⁸

3. Factor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan

Menurut Mangkuprawira ada beberapa factor yang mempengaruhi penempatan karyawan, berikut adalah Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan yang meliputi:

a. Pertumbuhan Perusahaan Atau Organisasi

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama

¹⁸ *Ibid.*, hal. 170

sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan/organisasi akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan/organisasi lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja dan program pensiun dini.

c. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi pegawai yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik, maka akan banyak rekrutmen dan seleksi pegawai baru.

d. Atrisi

Pengurangan pegawai yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan

meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para pegawai berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan pegawai (rasionalisasi).¹⁹

4. Tujuan dan Prinsip Penempatan Pegawai

Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sastrohadwiryo yang dikutip oleh Fadilah, et. all., mengungkapkan bahwa maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu prinsip kemanusiaan, prinsip demokrasi, prinsip *the right man on the right place*, prinsip *equal pay for equal work*, prinsip kesatuan arah, prinsip kesatuan tujuan, prinsip kesatuan komando, prinsip efisiensi dan produktivitas kerja.²⁰

¹⁹ *Ibid.*, hal. 167

²⁰ Asri Nur Fadilah, et. all., *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)*, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 1, No. 5, hal. 849

5. Indikator Penempatan

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Oktaria menyatakan bahwa penempatan pegawai berpedoman pada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.²¹ indikator dalam penempatan terdiri dari:

a. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

b. Pengalaman

Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Dalam penempatan pegawai pada posisi yang tepat hendaknya antara pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai saling terkait dan saling menunjang satu sama lain.

c. Kondisi Kesehatan Fisik

Dalam penempatan pegawai sangat perlu untuk memperhatikan kondisi fisik pegawai. Karena kesehatan fisik akan mengganggu jalannya aktivitas kerja organisasi, apabila seorang pegawai sering

²¹ Ayu Oktaria, *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Social Provinsi Sumatera Barat*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 1, No. 1, Oktober 2013, hal. 28

mengalami sakit dan memaksa untuk melakukan pekerjaan maka diduga akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

d. Usia

Usia harus mendapat perhatian dalam menempatkan pegawai, karena usia pegawai akan mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan dan tanggung jawab pegawai. Di samping itu juga untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai.²²

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Mangkuprawira kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat pegawai dan insentif untuk memotivasi pegawai agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.²³

Sedangkan menurut Hariandja yang dikutip oleh Suwati menjelaskan bahwa Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.²⁴

Berdasarkan uraian pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah semua bentuk fasilitas

²² *Ibid.*, hal. 29

²³ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 196

²⁴ Yuli Suwati, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda*, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 1, No. 1, 2013, hal. 42

yang berupa pembayaran tunai langsung, tidak langsung dalam bentuk manfaat pegawai dan insentif atas jasa mereka menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan.

2. Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Manik menerangkan bahwa kompensasi dibagi dalam beberapa bentuk yang di antaranya sebagai berikut:

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari besar dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi.²⁵

²⁵ Sudarmin Manik, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi pada Karyawan Bank*, Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 1, No. 2, Juli - Desember 2016, hal. 233

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther yang dikutip oleh Mangkuprawira menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut:

a. Mampunyai Personil yang Berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayarkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa jadi para pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

f. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.²⁶

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Menurut Notoatmodjo yang dikutip oleh Manik menjelaskan bahwa Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk pegawainya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Produktivitas

Perusahaan atau organisasi apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun

²⁶ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 198

keuntungan non material. Oleh karena hal tersebut perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas pegawainya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.

b. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan atau organisasi itu untuk membayar (*ability to pay*).

c. Kesiediaan Untuk Membayar

Kesiediaan untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.

d. Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi.

e. Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.

f. Berbagai Peraturan dan Perundang Undangan

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk dibidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.²⁷

5. Indikator Kompensasi

Menurut Dessler yang dikutip oleh Nathania menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

²⁷ Manik, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi...*, hal. 235

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan intensif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.²⁸

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun yang dikutip oleh Montolalu, et. all., menyatakan bahwa Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.²⁹

Sedangkan menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Fermayani menjelaskan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁰

²⁸ Catherine Nathania, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd Damai Motor Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: Skripsi Tidak Diterbitkan: 2016), hal. 27

²⁹ Ricky Montolalu, et. all., *Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 4, No. 1, Maret 2016, hal. 1318-1329

³⁰ Riche Fermayani, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Bukit Tinggi*, Jurnal Fakultas Ekonomi UMSB, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 2, No. 3, April 2016, hal. 16

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa produk maupun jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri pegawai/organisasi kerja yang bersangkutan, semakin baik kualitas atau kuantitas hasil kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi standar kinerja seorang pegawai merupakan sebuah kualitas atau kuantitas yang dia dapatkan selama bekerja.

2. Penilaian Kinerja

Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.³¹ Berdasarkan uraian pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah penilaian terhadap watak sebagai proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi, menilai hasil kerja seorang tenaga kerja. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Dengan melakukan kegiatan penilaian kinerja dapat diketahui ketepatan ketidaktepatan kegiatan memprediksi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira bahwa ada beberapa manfaat penilaian kinerja, di antaranya sebagai berikut:

³¹ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 223

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan atau pegawai, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang di dasarkan pada sistem merit.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya di dasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik pegawai.

f. Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.

g. Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana sumber daya manusia, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan/pegawai, pelatihan dan keputusan konseling.

h. Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitanya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

k. Umpan balik pada sumber daya manusia

Kinerja baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia yang diterapkan pada perusahaan/organisasi tersebut.³²

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson dalam Sugiono yang dikutip oleh Indriasari, et. all., menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari

³² Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 224

kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*), Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
- e. Kreatifitas (*Creativity*), Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
- f. Inovasi (*Inovation*), Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- g. Inisiatif (*Initiative*), Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.³³

³³ Nia Indriasari, et. all., *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu*, Jurnal Ekombis Review, Jurnal Tidak Diterbitkan, hal. 142-143

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis yang dikutip oleh Nugraheni menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.³⁴

5. Indikator Kinerja

Menurut Dharma yang dikutip oleh Oktara menyatakan bahwa skala penilaian kinerja sebagai berikut:

³⁴ Sunaringtyas Nugraheni, *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT. Dan Lisir Sukoharjo*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2008), hal. 21-22

a. Kuantitas hasil kerja

Salah satu aspek untuk mengetahui hasil kerja pegawai adalah dengan melihat kuantitas kerja yang ditampilkan pegawai. Karena itu masalah kuantitas hasil kerja yang perlu mendapatkan perhatian sebagai salah satu factor yang tidak kalah pentingnya untuk melihat kinerja pegawai.

b. Kualitas hasil kerja

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

c. Ketepatan waktu

Penggunaan waktu dalam pekerjaan merupakan salah satu indikator untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas merupakan salah satu kriteria untuk melihat kinerja seseorang. Apabila seorang pegawai mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, maka akan bisa menentukan kinerja yang dihasilkan.³⁵

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Aldilraningsari, et. all.,³⁶ yang bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory*

³⁵ Oktaria, *Hubungan Penempatan...*, hal. 27

³⁶ Yovita Aldilaningsari, et. all., *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 9, No. 1, April 2014

research) dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan sampel 59 karyawan tetap pada PT. Bank Jatim Cabang Malang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan sebesar 0,379, Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan sebesar 0,420 dan Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan sebesar 0,298. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya adalah variabel independen yang digunakan yaitu penempatan kerja serta variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada ruang lingkup dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Mufidah,³⁷ yang bertujuan untuk mengetahui Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung?, Apakah Penempatan Kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung?, Apakah Pemindehan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung?, Apakah pelatihan, penempatan dan pemindehan kerja secara bersama sama mempengaruhi prestasi kerja karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung?. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian asosiatif yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil angket yang telah diisi oleh karyawan BTM Surya Madinah. Metode analisis dalam penelitian ini

³⁷ Henik Khoirul Mufidah, *Pengaruh Pelatihan, Penempatan dan Pemindehan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018)

yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai sig. 0,000. Pada variabel penempatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai sig. 0,048. Serta pada variabel pemindahan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai sig. 0,023. Begitu juga dengan pengaruh pelatihan, penempatan dan pemindahan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Di KSPPS BTM Surya Madinah Tulungagung. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya adalah salah satu variabel independen yang digunakan yaitu penempatan serta variabel dependen yaitu kinerja. Metode penelitian juga sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaanya terletak pada ruang lingkup dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama, et. all.,³⁸ yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya kompensasi finansial dan non finansial terhadap seluruh proses kinerja karyawan Di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Regional Office Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif yang berisi distribusi item dari masing-masing variabel, kemudian analisis regresi linier dan pengujian hipotesis (uji F dan uji t). Hasil

³⁸ Stefanus Andi Pratama, et. all., *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Persero Regional Office Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 25, No. 1, Agustus 2015

pengujian dengan regresi linier berganda menunjukkan bahwa simultan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai determinasi, nilai determinasi ini menunjukkan bahwa simultan variabel kompensasi finansial dan kompensasi finansial yang digunakan dalam persamaan regresi ini memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 70,5% sedangkan sisanya 29,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang berhubungan dengan kemampuan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara simultan dan juga secara parsial dengan kompensasi finansial yang mendominasi karena diperoleh t_{hitung} kompensasi finansial sebesar 6,315 sedangkan t_{hitung} kompensasi non finansial sebesar 4,903. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya adalah variabel independen yang digunakan yaitu kompensasi serta variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaanya terletak pada ruang lingkup dan objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Nathania,³⁹ yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PD Damai Motor Bandar Lampung. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kompensasi sebagai variabel X dan variabel kinerja sebagai variabel Y. Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner dengan populasi sebanyak 45 orang yang berstatus karyawan. Hasil perhitungan dari tabel interpretasi r maka dapat diketahui nilai variabel kompensasi (X) adalah

³⁹ Catherine Nathania, *Pengaruh Kompensasi...*, hal. 80

0,630 dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,729. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat keeratan hubungan antara kompensasi (X) dengan kinerja karyawan (Y) termasuk dalam kategori tinggi karena nilai r terletak antara 0,6000 - 0,7999. Kemudian pengolahan data untuk mengetahui pengaruh variabel yaitu menggunakan analisis regresi linier sederhana dan uji hipotesis (uji t). Pada analisis regresi linier sederhana didapati persamaan regresi $Y = 19,262 + 0,570 X$, sedangkan hasil uji t dengan perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} dari variabel bahwa nilai t_{hitung} untuk X (Kompensasi) adalah 4,543 dan t_{tabel} pada tingkat signifikan 95% adalah 2,018 yang artinya perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah $4,543 > 2,018$ atau t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Jika dilihat dari signifikansi, hasil signifikansi dari pengujian bernilai 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya adalah variabel independen yang digunakan yaitu kompensasi serta variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada ruang lingkup dan objek penelitian.

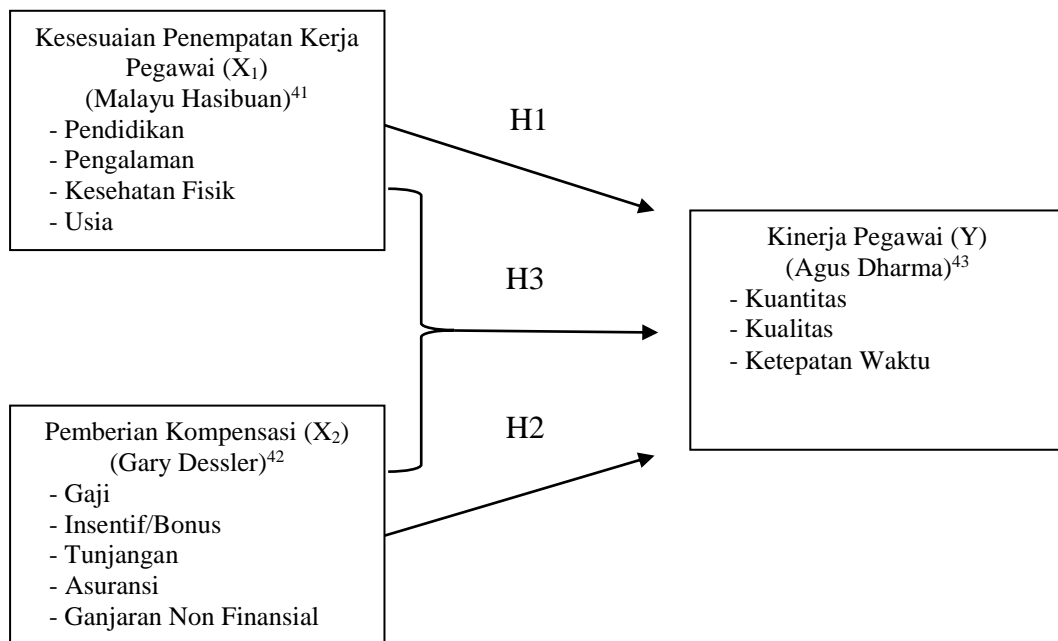
Penelitian yang dilakukan oleh Goni, et. all.,⁴⁰ yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 103 orang dan metode analisis yang digunakan adalah asosiatif dengan teknis analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, penempatan kerja

⁴⁰ Leonardo William Goni, et. all., *Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado*, Jurnal EMBA, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 3, No. 4, Desember 2015

dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya adalah variabel independen yang digunakan yaitu penempatan dan kompensasi serta variabel dependen yaitu kinerja. Metode penelitian juga sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada ruang lingkup dan objek penelitian.

F. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



⁴¹ Oktaria, *Hubungan Penempatan...*, hal. 28

⁴² Nathania, *Pengaruh Kompensasi...*, hal. 27

⁴³ Oktaria, *Hubungan Penempatan...*, hal. 27

Keterangan:

1. Variabel dependen atau terikat (Y) yakni variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.
2. Variabel independen atau variabel bebas (X) yakni variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini ada 2 yakni:
 - a. Variabel X_1 = Kesesuaian Penempatan Kerja Pegawai.
 - b. Variabel X_2 = Pemberian Kompensasi.

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kajian teori dan perumusan masalah di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Terdapat pengaruh antara penempatan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Tulungagung.

H2 : Terdapat pengaruh antara pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Tulungagung.

H3 : Terdapat pengaruh antara penempatan kerja pegawai dan pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Tulungagung.