

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi atau suatu perusahaan. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia juga dapat diartikan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki. Oleh sebab itu *Human Resources Management* dapat diartikan sebagai suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan semua pekerjaan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih atau mengorganisasikan dan melayani mereka.<sup>24</sup>

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa MSDM dalam perusahaan itu sangat penting yang merupakan salah satu aset berharga, sebelum memilih pegawai perhatikan masalah kepribadian, kesetiaan, kejujuran dan kemampuannya. Dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan para sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang di harapkan.

---

<sup>24</sup> Buchari Alma, *Pengantar Bisnis* ( Bandung : Penerbit Alfabeta, 2010)hal :193

## A. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Menurut Suwatno pelatihan (*training*) kerja berarti suatu perubahan yang sistematis dari *Knowledge, Skill, Attitude* dan *behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan oleh perusahaan.<sup>25</sup>

Menurut Veithzal dkk, Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>26</sup>

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa pelatihan merupakan proses guna mengubah tingkah laku pegawai demi melaksanakan tugas pekerjaannya. Pelatihan ini sangat membantu sekali bagi karyawan yang kurang mengerti ataupun belum mempunyai skill yang handal.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara Pelatihan Kerja adalah sebuah istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.<sup>27</sup>

Jadi menurut istilah, pelatihan merupakan proses meningkatkan atau memperbaiki performance kerja ataupun skill serta kemampuan yang telah dimiliki selama ini.

Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksana kerja tertentu, terperinci, dan rutin. Latihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang. Apabila manajemen

---

<sup>25</sup>Suwatno, *Manajemen SDM dalsm Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung:Alfabeta,2013),hlm.,118

<sup>26</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2015)hlm.,164

<sup>27</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Refika Aditama,2014),hlm.,51

ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan pada waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia.<sup>28</sup>

Pelatihan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan dan pendidikan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.<sup>29</sup>

## 2. Tujuan Pelatihan

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu :

- 1) Memperbaiki Kinerja, bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan menjadi sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan pasti haruslah di mutakhirkan melalui pelatihan,

---

<sup>28</sup>Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Pustaka Setia,2015),hlm.,127

<sup>29</sup>Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta:Rajawali Pers,2014),hlm.,238

sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.<sup>30</sup>

- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya. Sering seorang karyawan belum memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai tingkat output dan standar kualitas yang diharapkan. Penyebabnya adalah pertama, system seleksi karyawan tidaklah sempurna, artinya meskipun hasil-hasil tes, wawancara dan data lainnya mungkin menunjukkan bahwa seorang karyawan mempunyai probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan, namun terdapat saat-saat tertentu bahwa prediksi tersebut tidaklah valid. Pelatihan seringkali digunakan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Kedua, manajemen sengaja mengangkat karyawan yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat standar. Kondisi ini dimungkinkan apabila jumlah lowongan melebihi jumlah pelamar. Ketiga, seringkali manajemen mengangkat karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli, daripada karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk memberikan keahlian khusus tersebut, karyawan yang bersangkutan diikutkan pada program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.<sup>31</sup>
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan organisasional yang menantang kendatipun menghadapi berbagai kelangkaan sumber daya dan berbagai hambatan operasional seperti konflik antar pribadi, standard an kebijakan yang kabur,

---

<sup>30</sup>*Ibid.*,hlm.,315

<sup>31</sup>*Ibid.*,hlm.,315

penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidak hadirannya, dan perputaran karyawan yang tinggi, serta berbagai faktor kendala yang lainnya. Pelatihan adalah satu cara penting yang dapat dilakukan, selain juga dapat dengan memanfaatkan jasa konsultan luar, untuk memecahkan permasalahan-permasalahan tersebut.

- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
- 6) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan memungkinkan karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang organisasi yang lebih tinggi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab lebih besar. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan karyawan yang ada melalui pelatihan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan. Karena jika tidak, karyawan yang berorientasi pencapaian akan memilih keluar dan mencari perusahaan lain yang memberikan kesempatan promosi bagi kemajuan karir mereka.<sup>32</sup>

### 3. Jenis Pelatihan

---

<sup>32</sup> Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang:UIN Maliki Press,2012),hlm.,218-221

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi 2 yaitu *In-house* dan *External Training*. *In-house training (IHT)* dapat berupa kegiatan *on the job training (OJT)*, seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis computer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *External training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan.

#### 1) *On The Job Training*

Orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Program-program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang. Orientasi yang berhasil harus memenuhi empat hal utama ; Pertama, karyawan baru harus merasa diterima dan nyaman, kedua, orang itu harus memahami organisasi tersebut dalam makna luas (masa lalu, masa kini, budaya, dan visi masa depan), ketiga, fakta kunci seperti kebijakan dan prosedur, karyawan harus jelas mengenai apa yang diharapkan dalam hal pekerjaan dan perilaku, keempat, orang itu harus mulai menjalankan proses untuk membiasakan diri dengan cara perusahaan bertindak dan melakukan banyak hal.<sup>33</sup>

#### 2) *Outside Training*

Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm., 311

orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar (*off-side training*) ini keunggulannya adalah

- a. Memberikan pencitraan pada karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar
- b. Meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan)
- c. Lebih sedikit masalah yang akan timbul
- d. Bisa sekaligus dengan program *ice breaking* perusahaan (*refreshing*).<sup>34</sup>

#### 4. Strategi Pelatihan

Strategi yang dapat ditempuh dalam pelatihan SDM dimulai dari pengkajian kebutuhan (*need assessment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas implementasi pelatihan. Mengembangkan kerja sama dengan pihak pemakai (*users*) untuk mendukung pelaksanaan pelatihan merupakan strategi yang cukup penting. Masing-masing akan diuraikan sebagai berikut :

##### 1) Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*)

Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu untuk kerja personil. Agar perencanaan pelatihan mencapai sasaran, maka perusahaan perlu mengkaji mutu untuk kerja karyawan di lingkungannya secara komprehensif. Kebutuhan akan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu untuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.<sup>35</sup>

##### 2) Persiapan dan Pelaksanaan Pelatihan

---

<sup>34</sup> Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, Edisi Kedua (Jakarta: Rajawali Pers, 2011) hlm., 311

<sup>35</sup> *Ibid.*, hlm, 154

Pelaksanaan pelatihan memerlukan persiapan. Diantara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan instruktur, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar. Untuk membuat persiapan pelatihan, perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh instruktur.

### 3) Penempatan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Penempatan kembali personil setelah mengikuti pelatihan merupakan sebagai salah satu tindakan manajemen. Penempatan ini menunjukkan berbagai variasi. Ada di antara mereka yang dipromosikan atau ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi dari sebelum mengikuti pelatihan. Ada yang menempati posisi semula yang sama, dan ada pula yang dialih tugaskan pada posisi lain dengan jabatan yang sama (mutasi). Salah satu tugas departemen SDM/personalia ialah mengatur penempatan pegawai dan terus mengatur personil selama berada dalam organisasi.<sup>36</sup>

## 5. Manfaat Pelatihan

Adapun berikut ini manfaat pelatihan menurut Veithzal yaitu antara lain yaitu  
.<sup>37</sup>

### 1) *Productivity*

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini dapat diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

### 2) *Quality*

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

### 3) *Human Resource Planning*

Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya

---

<sup>36</sup>*Ibid.*, hlm., 229

<sup>37</sup>*Ibid.*, hlm, 154



manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari tenaga kerja yang direncanakan, untuk memperoleh tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4) *Morale*

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5) *Indirect Compensation*

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atau prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6) *Health and Safety*

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7) *Obsolescence Prevention*

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluwarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8) *Personal Growth*

Memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.<sup>38</sup>

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa ada banyak manfaat mengenai pelatihan kerja. Yang dapat menunjang karir karyawan guna membuat perusahaan lebih maju lagi.

## **B. Penempatan**

### **1. Pengertian Penempatan**

Menurut Veithzal dkk Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan

---

<sup>38</sup>*Ibid.*,hlm.,230

departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.<sup>39</sup>

Dari uraian penjelasan diatas bahwa penempatan karyawan merupakan sebuah penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya, khususnya bagi karyawan baru yang baru di rekrut perusahaan.

Sedangkan menurut Suwatno Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahlian yang dimiliki.<sup>40</sup>

Menurut Hariandja Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengaalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.<sup>41</sup>

Menurut Hasibuan Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang berkualitas pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan berdaya guna serta berhasil guna. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima atau ditempatkan akan lebih berkualitas sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih baik. Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya tepat.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2015)hlm.,155

<sup>40</sup>Suwatno, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung:Alfabeta,2013),hlm.,97

<sup>41</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2002), cet. ke-3, hal.,45

<sup>42</sup> Hasibuan, S.P. Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-6 , hal. 27

Sedangkan menurut Siswanto Penempatan merupakan salah satu tahapan dalam manajemen sumber daya manusia setelah seleksi, bahwa tenaga kerja yang sudah memenuhi segala syarat dan lolos seleksi kemudian ditempatkan pada posisi/jabatan dengan luas tanggung jawab beserta tugas-tugas yang telah ditentukan.<sup>43</sup>

Menurut Sondang P. Siagian Penempatan adalah penempatan merupakan akhir dari proses seleksi.<sup>44</sup>

Dari penjelasan Siswanto dengan penjelasannya Sondang P. Siagian adalah sama, sama-sama Penempatan kerja merupakan salah satu tahapan setelah proses seleksi.

Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu 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. Perbedan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut. Artinya

---

<sup>43</sup>Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang:UIN Maliki Press,2012),hlm.,195

<sup>44</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Bumi Aksara,2015)hlm.,156

dibagian yang mengelola sumber daya manusia sudah tersedia berbagai dokumen tentang pegawai tersebut, seperti surat lamarannya dulu, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuannya melaksanakan tugas, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain sebagainya.

Sementara menurut Veitzal Rivai penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.<sup>45</sup>

Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man one the right place* tercapai. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini dan supervisor karyawan dalam divisi tertentu.<sup>46</sup>

Jadi dapat disimpulkan dari pendapat para ahli diatas penempatan kerja merupakan sebuah penegasan seorang karyawan kepada pekerjaan barunya yang sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya.

## **2. Tujuan Penempatan Karyawan**

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi oleh organisasi, supply, dan ketersediaan pegawai

---

<sup>45</sup>Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta:Rajawali Pers,2014),hlm.,238

<sup>46</sup>*Ibid.*,hlm.,97

secara internal dan eksternal, peningkatan karir dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>47</sup>

### 3. Batasan Dasar Penempatan Karyawan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu tenaga kerja yang bersnagkutan dapat mengenai ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan. Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi. Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang disebut analisa jabatan (*job analisis*) yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip “ Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat “. Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing- masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, serta prakarsanya akan berkembang.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>*Ibid.*, hlm., 124

<sup>48</sup>Sastrohadiwiryo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-1, hal. 165

Dalam melaksanakan pameran bakat dan keahlian dari karyawan yang akan ditempatkan, prinsip perlu dilakukan dalam penempatan karyawan adalah “*the right man on the right job*”. Hal ini dimaksudkan agar penempatan yang dilakukan menjadi efektif agar tujuan dari pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.<sup>49</sup>

#### **4. Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penempatan Tenaga Kerja**

Untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi, seorang harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Seorang manajer yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam suatu tugas dan pekerjaan tersebut. Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja yaitu :

##### 1) Pendidikan / Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyesuaikan tugas pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya misalnya, seorang tenaga kerja yang lulus seleksi dengan latar belakang pendidikan ekonomi, prestasi akademisnya

---

<sup>49</sup>*Ibid.*, hlm. 165

memperoleh yudisium tinggi maka hal ini perlu dipertimbangkan selain untuk prestasi di sekolah umum juga perlu mendapat pertimbangan.<sup>50</sup>

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademik tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan misalnya, tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat serta memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau di bawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan bidang ekonomi. Sekolah kejuruan ekonomi harus ditempatkan pada bagian administrasi dan keuangan. Latar belakang sarjana pendidikan harus ditempatkan pada bagian pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya hal ini dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan tenaga kerja sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja.<sup>51</sup>

## 2) Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki

---

<sup>50</sup> Husnan Suad, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: PT. Grafindo, 2000), cet. ke-2, hal. 70

<sup>51</sup> Hasibuan, S.P.H. Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), cet. ke-6, Hal. 33

tenaga kerja yang bersnagkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.<sup>52</sup>

Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best of teacher*) Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Perusahaan yang belum begitu besar omset keluaran produksinya cenderung lebih mempertimbangkan pengalaman bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikannya. Tenaga kerja yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Mereka hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya, tenaga kerja yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangkan belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat. Mereka perlu diberikan pelatihan yang memakan waktu dan biaya tidak sedikit karena teori yang pernah diperoleh dari bangku pendidikan kadang-kadang berbeda dengan praktek di lapangan pekerjaan.<sup>53</sup>

### 3) Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian atau test kesehatan laporan dari dokter yang lampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama

---

<sup>52</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, hal.

<sup>53</sup> Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, hal. 3



seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada pusat kesehatan masyarakat setempat tidak ubahnya hanya formalitas saja. Meskipun zaman reformasi tetapi banyak persyaratan fundamental yang dapat dibeli. Praktek ini banyak dijumpai pada para calon tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan setingkat sekolah menengah umum (SMU) ke bawah yang mengajukan lamaran ke perusahaan swasta, terutama pada industri tekstil. Tidak mustahil setelah tenaga kerja tersebut bekerja dalam waktu yang relatif singkat terkena penyakit yang mengganggu pekerjaan, apalagi yang bersangkutan ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga yang kuat atau mengoperasikan mesin-mesin produksi, tenun dan sebagainya.<sup>54</sup>

Oleh karena itu dapat menempatkan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan hasil test kesehatan yang dilakukan kurang akurat terutama tentang kondisi fisik namun sebatas kondisi fisik tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tidak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter khusus yang ahli dalam bidang itu.

Tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kerja serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaiknya pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang

---

<sup>54</sup> Siagan, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, hal. 47

fisiknya benar-benar kuat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena apabila bagian penempatan tenaga kerja mengabaikannya, perusahaan akan mendapatkan kerugian.<sup>55</sup>

#### 4) Status Perkawinan

Formulir diberikan pada pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambil keputusan, khususnya dalam bidang tenaga ketenaga kerjaan. Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

#### 5) Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang umumnya adalah sudah agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih mudah dan energik sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.<sup>56</sup>

### C. Pemindahan

#### 1. Pengertian Pemindahan Karyawan

Pemindahan atau mutasi (*transfer*) adalah perpindahan pekerjaan seseorang yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas, dan tanggung jawab yang baru adalah sama seperti sebelumnya.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Sony Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, hal. 74

<sup>56</sup> *Ibid.*, hlm. 56

<sup>57</sup> *Ibid.*, hlm., 127

Dari penjelasan diatas Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dalam bidang yang berbeda di suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi pada waktu mendatang.<sup>58</sup>

Mutasi adalah perpindahan pekerjaan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang setingkat. Biasanya mutasi tenaga kerja ini tidak disertai dengan peningkatan gaji, tanggungjawab, dan wewenang. Mutasi dilakukan terhadap seseorang tenaga kerja dalam suatu organisasi bertujuan untuk penyesuaian kerja. Tindakan tersebut dilakukan manajer untuk menghindari kejenuhan, supaya tenaga kerja tidak bosan terhadap pekerjaannya. Mutasi tenaga kerja dapat terjadi atas kehendak pimpinan maupun permintaan karyawan itu sendiri. Tetapi, kebanyakan dilakukannya mutasi terhadap seorang karyawan atas kehendak pimpinan berdasarkan penilaian kerja.<sup>59</sup>

Dalam penjelasan diatas Mutasi dalam konteks organisasi pemerintahan merupakan suatu kebijakan. Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan ataupun staf di sebuah instansi pemerintah sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu, pegawai golongan rendah pun tidak luput dari keputusan kepala daerah untuk hengkang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang sangat normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan, pasti ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola usaha.

---

<sup>58</sup>*Ibid.*, hlm., 127

<sup>59</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga,) Halaman 212

Hakikatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan kepada bawahan. Di samping perhatian intrtnal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat merupakan bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi di lingkup kerja.<sup>60</sup>

Jadi kesimpulannya Mutasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status ketenagakerjaan karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada perusahaan. Suatu karyawan yang dimutasikan berarti mereka diberikan kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas karyawan, sekaligus mengembangkan karier dirinya untuk lebih maju. Kegiatan mutasi juga dapat menghilangkan rasa jenuh dalam melaksanakan tugas dari pekerjaannya dan beralih pada kondisi kerja yang baru. Mutasi dapat pula dimaksudkan untuk menjamin kepercayaan para karyawan bahwa manajemen memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan diri maupun kompensasi yang harus diberikan kepada karyawan yang bersangkutan.

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.<sup>61</sup>

## **2. Sebab dan Alasan Mutasi**

### **a) Permintaan Sendiri**

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan pimpinan.

---

<sup>60</sup>*Ibid.*, hlm., 218

<sup>61</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2015). hlm., 101

Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama, baik antara bagian maupun pindah ke tempat lain.

b) Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan. Karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedang karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain tugas produktif didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).<sup>62</sup>

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfer yaitu *production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer dan remedial transfer*.

1) *Production transfer*

*Production transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

2) *Replacement transfer*

*Replacement transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinas ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinas sedikit atau diberhentikan. Replacement transfer terjadi karena aktivitas perusahaan diperkecil sehingga sebagian karyawan harus diberhentikan dan hanya karyawan yang mempunyai masa dinas yang lama tetap dipekerjakan.

3) *Versatility transfer*

*Versatility transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan. Misalnya Mustika, dosen manajemen, dialih tugaskan menjadi dosen pemasaran.

4) *Shift transfer*

*Shift transfer* adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedang pekerjaannya tetap sama.

---

<sup>62</sup>*Ibid.*, hlm., 103

### 5) *Remedial transfer*

*Remedial transfer* adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya. Misalnya, Ali juru ketik pada bagian pendataan karena tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya dia mengajukan permohonan pindah kepada dekan. Dekan memindahkan Ali menjadi juru ketik di bagian keuangan.<sup>63</sup>

Bahwa telah dijelaskan diatas ada 5 macam transfer atau alih tugas. Ada beberapa yang dipakai oleh karyawan. Mutasi atas kehendak pimpinan perusahaan guna meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan maupun pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

## D. Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Sutrisno Prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja yang sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.<sup>64</sup>

Dari penjelasan diatas bahwa Prestasi Kerja merupakan sebuah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan karenan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut Burhanudin Yusuf prestasi kerja sebagai berikut, prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup>*Ibid.*,hlm.,218

<sup>64</sup>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 1 Februari 2014  
administrasibisnis.Studentjournal.ub.ac.id

<sup>65</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2015)hlm.,203

Membahas penilaian prestasi kerja tidak terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja karena prestasi kerja merupakan bagian terpenting dari tingkah laku kerja. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukannya.<sup>66</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebuah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan yang sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan.

## **2. Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi kerja adalah proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sehingga secara umum penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dapat didefinisikan sebagai proses yang dilakukan oleh organisasi untuk melakukan penilaian atas kinerja yang telah dilaksanakan baik oleh karyawan maupun manajemen.<sup>67</sup>

Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib, maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada dapat dijadikan motivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang. Agar pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka hal itu perlu dipersiapkan. System-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan. Dapat dikatakan pula bahwa prestasi merupakan

---

<sup>66</sup>Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Bandung:Pustaka Setia,2015)hlm.,136

<sup>67</sup>*Ibid.*,hlm.204

perwujudan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, dalam artian ia mampu mencapai target maupun standar pekerjaan yang telah ditetapkan.<sup>68</sup>

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pekerjaan perlu dilakukan penilaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan. Penilaian atau evaluasi pekerjaan akan menghasilkan informasi yang objektif apabila memiliki standar kerja yang baku dan proses penilaian yang benar. Proses penilaian yang benar maksudnya adalah penilaian yang dilakukan dengan perencanaan pengukuran melalui instrument penilaian dan pelaksanaannya.<sup>69</sup>

### **3. Faktor Prestasi Kerja yang Perlu Dinilai**

Ukuran terakhir keberhasilan dari departemen personalia adalah prestasi kerja karena baik departemen maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing. Prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Penilaian prestasi kerja adalah proses dalam organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai menurut Lijan Poltak Sinambela<sup>70</sup> adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas Kerja  
Yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Di sini, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, melainkan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas Kerja  
Yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan hasil kerja.
- c. Keandalan

---

<sup>68</sup>*Ibid.*, hlm.,205

<sup>69</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2016)hlm.,32

<sup>70</sup>*Ibid.*, hlm,136



- Yaitu kemampuan memenuhi atau mengikuti intruksi, inisiatif, kerajinan, dan kerjasama.
- d. Inisiatif  
Yaitu kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
  - e. Kerajinan  
Yaitu kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
  - f. Sikap  
Yaitu perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, atau teman kerja.
  - g. Kehadiran  
Yaitu keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.

Telah dijelaskan diatas bahwa prestasi kerja haruslah dinilai agar para karyawannya semangat ketika mengerjakan tugasnya karena telah di apresiasi oleh perusahaannya.

Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer. Manajer menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan menyampaikan hasil penilaian tersebut tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan yang bersangkutan.<sup>71</sup>

Berdasarkan sudut pandang pihak karyawan, penilaian tersebut memberitahukan kepadanya hasil pekerjaannya. Ia dapat menentukan hal-hal yang akan dilakukan selanjutnya untuk mengubah perilaku kerjanya agar berprestasi lebih efektif. Ia juga dapat memperkirakan kemungkinan memperoleh kompensasi dan imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu-waktu mendatang.<sup>72</sup>

#### **4. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu, kegunaan penilaian prestasi kerja dapat diperinci sebagai berikut :

---

<sup>71</sup>*Ibid*, hlm., 137

<sup>72</sup>*Ibid*., hlm. 137

- a. Perbaikan prestasi kerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat merevisi kegiatan-kegiatan mereka.
- b. Penyesuaian kompensasi, evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan penempatan, promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang buruk menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang buruk menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen lain system informasi manajemen personalia. Akibatnya, keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan desain pekerjaan. Kesalahan prestasi kerja yang buruk merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal. Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh factor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.<sup>73</sup>

Telah dijelaskan diatas bahwa kegunaan penilaian prestasi kerja bagi karyawan sangatlah penting guna untuk menunjang karir karyawan agar bekerja lebih semangat lagi dan produktif. Selain itu juga, penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Apakah prestasi yang telah dicapai mereka sudah baik atau belum.

## **E. Kajian Penelitian Terdahulu**

---

<sup>73</sup>*Ibid.*, hlm. 139-140

Penelitian yang dilakukan oleh Asri dkk, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel penempatan pegawai terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan bahwa dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi. 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  $\alpha$  (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  $\alpha$  (alpha) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ .<sup>74</sup> Persamaan penelitian Asri dkk dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas variabel penempatan karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu dalam penelitian ini menggunakan variabel independen prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fransisca, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif kausal dan melakukan pengumpulan data dengan cara

---

<sup>74</sup> Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto, Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik) Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol.1, No.5, Hal.847-852 (Malang: Jurnal Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, 2013) di <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=190332> pada tanggal 20 Nopember 2017 pukul 09.00 WIB

mengedarkan angket atau kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 350 orang seluruh karyawan PT. Trias Sentosa. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden. Hasil dari penelitian tersebut variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trias Sentosa.<sup>75</sup> Pada penelitian Fransisca lebih menekankan bahwa pimpinan perusahaan harus memperhatikan sebab meningkatnya motivasi pekerja, salah satu agar motivasi dapat terus dipertahankan adalah dengan memberikan pujian secara langsung, mengadakan seminar. Perusahaan perlu memperhatikan dan mempertahankan setiap program pelatihan yang dibuat dimana agar motivasi karyawan dapat terus meningkat. Perbedaan dengan penelitian oleh penulis adalah pada variabel dependen, pada penelitian ini Fransisca variabel dependen adalah kinerja karyawansedangkan pada penulis adalah prestasi kerja karyawan. Persamaannya adalah pada variabel independen yakni pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabar dkk, yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan menggunakan metode penelitian asosiatif dilakukan melalui survey. Survey ini dilakukan terhadap pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara dengan menyebarkan angket. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara dengan jumlah pegawai 72 orang yang terbagi dalam beberapa bidang yaitu Bidang Umum, Bidang Keuangan, Bidang PPK, Bidang PPAI & PPAII dan Bidang SKKI. Hasil dari penelitian tersebut variabel promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam hal ini adalah

---

<sup>75</sup> Fransisca Rachmawati, *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TRIAS SENTOSA* Vol.4, No.2, (Surabaya:Jurnal Manajemen Bisnis,2016) di <http://jurnal.ukp.ac.id> pada tanggal 20 Nopember 2017 pada pukul 08.30 WIB

kinerja pegawai kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Sulawesi utara. Hal ini berarti bahwa promosi jabatan merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis H2 diterima yaitu menyatakan promosi jabatan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Sulawesi utara. Kinerja pegawai bisa lebih baik dengan meningkatkan promosi jabatan serta lebih memperhatikan indikator kepemimpinan dan pendidikan formal.<sup>76</sup> Perbedaan dengan penelitian Sabar yaitu sama sama meneliti pemindahan pegawai dan perbedaannya yaitu pada variabel independennya yaitu kinerja pegawai.

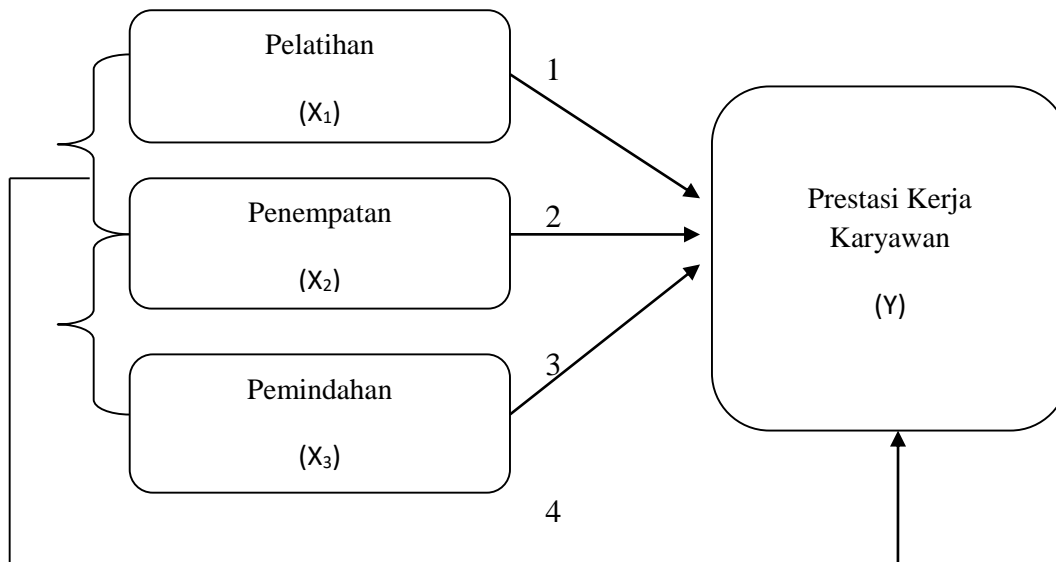
Penelitian yang dilakukan oleh Arif, yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kuantitatif dan melakukan pengumpulan data dengan menganalisis data melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel bebas pelatihan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya semakin tinggi pelatihan, kompensasi, dan motivasi maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Sinjai. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan berhubungan secara positif yang artinya semakin tinggi suatu pelatihan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh sangat kuat/signifikan terhadap prestasi kerja dan berhubungan secara positif yang artinya semakin tinggi suatu kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan berhubungan secara positif yang artinya semakin tinggi suatu motivasi maka semakin tinggi pula prestasi kerja

---

<sup>76</sup> Navrathin Datu Sabar dkk, *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 404 - .413 (Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi,2017) di <https://media.neliti.com/media/publications/129453> pada tanggal 20 Nopember 2017 pukul 09.45 WIB

karyawan.<sup>77</sup> Persamaan dari penelitian Arif yaitu sama-sama meneliti tentang terhadap prestasi kerja tetapi perbedaannya dengan yang saya teliti yaitu saya menambahkan variabel.

## F. Kerangka Konseptual



## G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan posisi yang dapat diuji secara empiris. Untuk itu dalam penelitian ini adalah :

1. H1 = Terdapat hubungan yang signifikan antara Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan di KSPPS BTM Surya Madinah.
2. H2 = Terdapat hubungan yang signifikan antara Penempatan terhadap Prestasi Kerja Karyawan di KSPPS BTM Surya Madinah.
3. H3 = Terdapat hubungan yang signifikan antara Pemindahan terhadap Prestasi Kerja Karyawan di KSPPS BTM Surya Madinah.

<sup>77</sup>Arif Muzakkir, *Pengaruh Pelatihan Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) RAYON Sinjai*, (Skripsi:UIN Alauddin Makassar,2017) di <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/2786/1/Arif.pdf> diakses tanggal 20 Nopember 2017 pukul 11.00

4. H4 = Terdapat hubungan yang signifikan antara Pelatihan, Penempatan, dan Pemindahan terhadap Prestasi Kerja Karyawan di KSPPS BTM Surya Madinah.