BAB II

KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penempatan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Penempatan

Hasibuan mengemukakan, penempatan karyawan adalah tidak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan tanggung jawab kepada orang tersebut (Hasibuan,2008:63)

Pengertian penempatan kerja menurut (Mangkuprawira, 2002:167) adalah sebagai berikut penempatan karyawan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.

Menurut Sastrohardiwiryo, Penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya

(Sastrohardiwiryo, 2001 :162)

2.1.1.2 Metode Penempatan Kerja

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakapkan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya .penempatan karyawan seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini adalah:

a. menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
c. Mengembangkan criteria penempatan yang valid
d. Pengadaan (recruitment)
e. Mengadakan test atau sebaliknya men-secreening para pelamar.
f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas
g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

2.1.1.3 Kriteria-Kriteria yang Harus Dipenuhi dalam Penempatan Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (dalam kurniawan, 2006:122) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain:

a. Pengetahuan

Merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja.Sebuah fungsi pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, oleh karena itu pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya

b. Kemampuan

Kemampuan menunjukan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjan yang dibebankan kepadanya.Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu.Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur prestasii kerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai tersebut.

2.1.1.4 Syarat dan Faktor penempatan

Syarat-syarat penting proses Penempatan ,antara lain :

a. informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan , spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.

b. Rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.

c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus seleksi yang di laksanakan , maka manjer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan antara lain:

a. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan memilikikeahlian dan pengalaman yang relative tinggi.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan ,faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang ,maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan bersangkutan.

d. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan,faktor usia pada diri katyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan.Hal tersebut dimaksudkan untuk menghndari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan bersangkutan

2.1.1.5 Prosedur Penempatan Kerja

Setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya.Tahapan tersebut harus dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan azas yang berlaku.Prosedur penempatan tenaga kerja merupakan urutan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*).

Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan bagian dari pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh manajer tenaga kerja , khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif. Perttimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja, baik pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan maupun data yang dianggap resperensif.

2.1.1.6 Jenis-Jenis dan Sistem Penempatan Tenaga Kerja

Jenis jenis penempatan menurut Rivai (2003:211) :

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. *Transfer* dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

Sistem penempatan tenaga kerja (Sastrohadiwiryo, 2002:166) didefenisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*), dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenaga kerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan .Instruksi ini harus disiapkan untuk melukiskan tugas, pekerjaan dan tanggung jawab.Jika instruksi dan operasional telah dirancang, maka tenaga kerja siap dipekerjakan.

Sistem penempatan tenaga kerja yang didesain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu.Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap sulit maka sistem penempatan tenaga kerja tersebut harus di modifikasi. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara untuk menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja yang tidak sesuai.

2.1.2 Pelatihan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit

maupun luas.Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Sedangkan Payaman Simanjuntak (2005:98) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai "usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera". Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008:78) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah "sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan.Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009:112) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka".Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.Mangkuprawira (2003:135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dalam definisi lebih lanjut. Mangkuprawira memberikan perbedaan pada pengertian pelatihan dan pendidikan.Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera, sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum, terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang.

Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para karyawannya ke dalam budaya perusahaan agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem social.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan.Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan

mereka.Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya.

Jika sebuah perusahaan ingin memiliki daya saing tinggi di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan di seluruh lapisan karyawan melalui pelatihan .

Ada dua tujuan utama pelatihan karyawan yaitu Pertama, pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda.Menurut T. Hani Handoko (2000:104) mengemukakan bahwa :

“Pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.“

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2004 : 135) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik“ mengemukakanbahwa :

“ Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan penempatan berupaya untuk agar seorang karyawan dapat menerapkan hasil dari proses pelatihannya.“

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dari program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalammengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka dapat kita ketahui bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan tehnik belajar dan keahlian untuk tujuan tertentu dan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Cut Zurnali (2004:127), the goal of training is for employees to master knowledge, skills, and behaviors emphasized in training programs and to

apply them to their day-to-day activities. Hal ini berarti bahwa tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan.Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.

Cut Zurnali (2004:46) memaparkan beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003), yaitu:

- Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar,
- Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru,
- Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas,
- Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran,
- Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut,

- Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

2.1.2.3 Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan Kerja

Menurut Hariandja (2002:57) ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan. Langkah-langkah dalam pelaksanaan tersebut adalah analisa kebutuhan, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan. Analisis dapat dilakukan melalui langkah-langkah seperti analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan pekerjaan, analisis kebutuhan karyawan (Hariandja, 2002). Adapun uraian dari langkah-langkah analisis tersebut adalah:

1. Analisis Kebutuhan Organisasi

   Analisis kebutuhan organisasi ini yang perlu dianalisis adalah tujuan dari organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan organisasi yang sebenarnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey mengenai sikap karyawan terhadap kepuasan kerja, persepsi dan sikap karyawan. Disamping itu dapat pula menggunakan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar perkembangan dan data perencanaan karyawan.

2. Analisis Kebutuhan Pekerjaan

   Analisis ini maksudnya adalah menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap jabatan.Uraian tugas dan persyaratan standar untuk kerja merupakan dua hal yang dapat diperlajari dari perilaku peran tersebut.

Pekerjaan tersebut secara efektif dapat dilakukan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan

3. Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis ini adalah analisis terhadap karyawan perusahaan, yaitu menganalisis apakah karyawan kurang persiapan dalam melakukan pekerjaannya atau kurang didalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat menentukan karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan dan metode pelatihan yang akan dilakukan.

2.1.2.4 Metode Pelatihan Kerja

Menurut Hariandja (2002:64), metode pelatihan terdiri atas:

a) Metode Pelatihan *On The Job Training*, yang terbagi atas:

1. *Job Instruction Training* (Latihan Instruksi Jabatan) adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan perkejaan tertentu dalam proses kerja.
2. *Coaching* adalah bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah dan lain sebagainya.
3. *Job Rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam

bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.

4. *Apprenticeshiplinternship* (Magang) adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

b) Metode Pelatihan *Off The Job Training*, yang terbagi atas:

1) *Lecture* (Kuliah) adalah persentase atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pula komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.
2) *Video Persentation* adalah persentase atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.
3) *Vestibule/Simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.

4) *Role Playing* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik terhadap orang lain.
5) *Case Study* adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dikelompok belajar.
6) *Self-study* adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.
7) Program *Learning*adalah bentuk latihan dengan menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam sebuah program computer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* dapat diketahui hasilnya.
8) *Laboratory Training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku di antara beberapa peserta.

9) *Action Learning* (Belajar Bertindak) ada yang melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan yang dibantu oleh seorang ahli dan bias dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

2.1.2.5 Mengevaluasi Program Pelatihan Kerja

Melakukan penilaian atau evaluasi terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan adalah penting untuk mengukur seberapa jauh program pelatihan tersebut dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi. Menurut Hariandja (2002:44) ada empat tingkatan sebagai basis evaluasi, yaitu:

a. Tingkatan Reaksi

   Penilaian ditekankan pada bagaimana reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuitinya.Reaksi-reaksi dari peserta dicatat dalam sebuah lembar yang memuat informasi tentang perasaan, keinginan dan penilaian mereka terhadap lingkungan latihan maupun pelatih mereka.

b. Tingkatan Pembelajaran

   Tahap ini dilakukan penilaian sejauh mana peserta pelatihan mempelajari fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan yang tercakup dalam latihan.Hasil akhir yang diperoleh dari evaluasi tingkat ini adalah adanya umpan balik tentang bagaimana hasil pelatihan setelah peserta bekerja di tempat kerja asalnya.

c. Tingkatan Perilaku dan Perubahan Keahlian

Penilaian ini ditekankan pada sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena mengikuti pelatihan.Cara yang digunakan dalam penilaian ini adalah dengan melakukan observasi terhadap perilaku setelah masuk kembali bekerja.

d. Tingkatan Dampak

Yang dinilai dalam tingkatan ini adalah apakah hasil akhir yang diperoleh dari program pelatihan secara signifikan memiliki keterkaitan erat dengan rencana bisnis organisasi serta tujuan-tujuan strategis organisasi.

2.1.3Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian.Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode

waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.(Timpe, 1993, p. 3).

Pengertian kinerja menurut Nawawi (1997:89) adalah ”Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.” Mangkunegara (2001:67) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai ”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan Hasibuan (2005:105) berpendapat bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, penga-laman, kesungguhan dan waktu”.

2.1.3.2 Peningkatan Kinerja

Menurut Suryabu (2003:76) ada beberapa usaha untuk meningkatkan kinerja, yaitu:

a) Kerja Sama Kelompok

Kerja sama kelompok adalah kerja sama terhadap beberapa orang baik secara formal maupun informal. Kelompok ini berfungsi untuk mendiskusikan mengenai beberapa persoalan baik masalah pribadi maupun masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan tujuan untuk mendapatkan cara pemecahan yang baik. Adapun keuntungan kerja kelompok formal disini seperti pemborosan lebih kecil, adanya perbaikan metode kerja, moral yang lebih baik, terciptanya hubungan yang baik satu dengan yang lainnya.

b) Metode-metode

Penggunaan metode-metode yang baik untuk melaksanakan kegiatan kerja juga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi. Berberapa tindakan yang dilakukan untuk mencapai maksud di atas antara lain melalui pembuatan lembar penugasan, lembar-lembar kerja, mengadakan kotak saran.

c) Mekanisme

Mekanisme atau otomatisasi salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas komputerisasi informasi, usaha-usaha penyimpanan arsip dan berbagai upaya lainnya dilakukan melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan adanya mekanisme akan dapat mencapai efisiensi kerja yang tinggi.

d) Berbagai Insentif

Pemberian insentif bertujuan untuk meningkatkan daya dorong perangsang agar karyawan bergairah untuk melakukan pekerjaan yang baik. Dengan meningkatkan kegairahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, tentunya akan berpengaruh tehadap kinerja oleh sebab itu manfaat insentif sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan yang ingin maju.

2.1.3.3Kriteria Kinerja

a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai

   Tujuan dilakukannya suatu pekerjaan harus jelas, sebab apabila tujuan tidak jelas maka kerja yang akan dilakukan pun tentunya tidak memiliki dasar yang jelas.

b. Kegiatan strategi pencapaian tujuan

Apabila tujuan perusahaan sudah jelas, maka langkah selanjutnya adalah menerapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, cara atau metode apa yang dipakai.

c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap

Setelah ditetapkan strategi yang dipergunakan dalam mencapai tujuan, maka selanjutnya adalah menganalisa dan merumuskan kebijakan yang mantap dalam mencapai tujuan tersebut kepada strategi yang dipergunakan.

d. Perencanaan yang matang

Perencanaan sangat diperlukan untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil dalam pencapaian tujuan dengan analisa dan perumusan yang matang.

e. Penyusunan program yang tepat

Setelah direncanakan langkah-langkah apa yang akan diambil, maka selanjutnya menyusun program yang tepat untuk melaksanakan apa-apa yang sudah direncanakan.

f. Tersedianya sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana yang tersedia dalam melakukan tugas-tugas perusahaan harus jelas, apakah mendukung untuk melakukan tugas atau tidak.Untuk itulah harus disediakan segala sarana dan prasarana untuk memungkinkan karyawan dalam menyelesaikan dan menjalankan tugasnya.

g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien

Pada saat pelaksanaan tugas-tugas perusahaan sedang berlangsung, maka banyak hal-hal yang perlu diperhatikan terutama tentang efektif dan

keefisienan baik dalam penggunaan alat-alat, strategi yang digunakan maupun waktu yang dipakai dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3.4 Penelititan Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Persbedaan
1	**Riko Azhari (2010)**	PengaruhSeleksiDanPenempatan KaryawanTerhadapPrestasiKerjaKaryawanPT.Bank SUMUTPusat MedanDenganRegresiLinierBerganda	Proses seleksi yang efektif harus digunakan dengan mempertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karena dalam analisis tersebut tergambar uraian pekerjaan.	Di sini penulis melihat persamaan antara sistem penempatan terhadap prestasi kerja karyawan	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya kompentensi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja
2	**Bambang Warsito (2008)**	Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan,Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Kepala Desa	Salah satu faktoryangdibutuhkanagar calonkaryawandapatberkerjabaik maka dibutuhkannyapenempatanposisiberkerjayangsesuai, berharap dalam mencapaitujuan	Di sini penulis melihat persamaan antara pelatihan terhadap kinerja	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja
3	**Ludi Whisnu Whardana (2008)**	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil signifikan	Di sini penulis melihat persamaan	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya

		Pelatiha terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar negeri di Kecamatan Gayungan Kota Surabaya	pengaruh variable-variable motivasi kerja.	antara seleksi dan sistem penempatan terhadap prestasi kerja karyawan	kompentensi yang berpengaruh terhadap kinerja
4	**Sunarto (2012)**	PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN DAN KESUAIAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA KEDIRI	Untuk mengkaji di antara Pendidikan, Pelatihan dan kesesuaian penempatan mana yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kota Kediri.	Di sini penulis melihat persamaan antara pelatihan dan kesesuaian penempatan terhadap kinerja pegawai dinas pekerjaan umum kota kediri	Tidak terlihat perbedaan dalam tulisan ini
5	**Wawan Parahiawan (2008)**	PENGARUH SELEKSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK X	Pengaruh seleksi terhadapa kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia terbukti bersifat positif.	Di sini penulis melihat persamaan antara seleksi dan sistem penempatan terhadap prestasi kerja karyawan	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya kompentensi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja
6	**Yatima El Isma (2012)**	HUBUNGAN PENEMPATAN DAN PELATIHAN DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO)	Ada hubungan yang signifikan antara penempatan dan pelatihan dengan prestasi kerja karyawan	Disini penulis melihat persamaan antara penempatan dan pelatihan	

		DISTRIBUSI JAWA TIMUR AREA PELAYANAN MALANG			
7	**DIMAS DWI PRASETYO (2013)**	ENGARUH PENEMPATAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SATUAN KERJA PENATAAN BANGUNAN DAN LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL CIPTA KARYA KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM PROPINSI RIAU	Ada hubungan yang signifukan antara penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	Disini penulis melihat ada nya persamaan antara penempatan dan pelatihan terhadap kinerja	Adapun perbedaannya yaitu adanya variable pendidikan
8	**Christina Wynda Deswarati Kusdi Rahardjo Mochammad Djudi (2011)**	PENGARUH PENEMPATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN	Adanya hubungan antara penempatan terhadap kinerja	Disini penulis melihat adanya persamaan antara penempatan dan kinerja	Adapun perbedaannya yaitu adanya variable motivasi kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Peranan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan sangatlah penting.keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan sangat tergantung kepada para karyawan yang diberi tugas.Namun permasalahan sebenarnya tidaklah sederhana itu,karena justru keberhasilan perusahaan akhirnya terletak pada ketepatan dalam menetapkan karyawan.Kenyataan menunjukan bahwa jarang terjadi seseorang karyawan langsung dapat ditempatkan pada posisi yang tepat.

Penempatan karyawan dilakukan terhadap karyawan baru, karyawan lama dalam posisi dan jabatan yang baru,sebagai akibat adanya program mutasi. Perlu dipahami bahwa kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja lain, sehingga operasi perusahaan akan terganggu tidak saja untuk masa sekarang tetapi juga pada masa yang akan datang.

Melalui kegiatan penempatan karyawan pada suatu tempat atau jabatan tertentu pada akhirnya akan dapat diketahui apakah karyawan yang bersangkutan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh jabatan ditempat karyawan itu ditugaskan. Jika kemampua bekerja dari karyawan telah sesuai dengan standar yang dibutuhkan,maka sudah tercipta penempatan yang tepat.

Penempatan karyawan yang tepat akan tercipta, manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:94) dasar yang digunakan dalam kegiatan penempatan karyawan bermula dari analisis jabatan,deskripsi jabatan atau persyaratan jabatan. Analisis jabatan adalah suatu penentuan dari suatu jabatan yang meliputi tugas,tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi,serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas dalam jabatan itu dengan baik.

Informasi yang didapat dari suatu analisis jabatan akan disusun dalam bentuk suatu deskripsi jabatan (JobDescription), yang berisi keterangan mengenai suatu jabatan.Didalamnya digambarkan secara rinci tentang tugas,tanggung jawab,kewajiban suatu jabatan tertentu yang perlu diketahui oleh orang yang akan menduduki jabatan yang bersangkutan.

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan.

2.2.1 Keterkaitan antar Variable

2.2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Menurut Mathis and Jackson (2011 : 302) menyatakan bahwa kinerja pada pekerjaan harus diintegrasikan dengan pelatihan dan pembelajaran agar menjadi efektif. Pertama, karena intervensi-intervensi pelatihan secara progresif bergerak lebih dekat pada pekerjaan dengan tujuan untuk mencapai pelajaran langsung maka hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan menjadi vital.Kedua, organisasi sedang mencari pengalaman dan pelatihan yang lebih otentik dengan menggunakan masalah-masalah bisnis nyata untuk meningkatkan pembelajaran karyawan.Oleh karea itu pelatihan tidak dapat dipisahkan dari konteks kinerja pada pekerjaan actual.

Menurut (Payaman 2005:15) salah satu penentu kinerja karyawan adalah dukungan kemampuan karyawan dimana kemampuan karyawan ini di tentukan oleh 2(dua) factor , factor pertama adalah factor kemampuan yang meliputi : kebugaran fisik ,pendidikan, pelatihan dan pengalaman, sedangkan factor ke dua adalah factor motivasi yang meliputi: sikap dan etos kerja . prestasi kerja merupakan hasil dari sesuatu yang di kerjakan oleh karyawan berdasarkan fungsi jabatan dan kontribusinya bagi organisasi.

Pelatihan adalah suatu kegiatan sistematis yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu untuk mencapai kinerja yang efektif dalam mejalankan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.Pelatihan dapat diukur

dengan menggunakan skala pelatihan yang disusun berdasarkan sistem pelatihan yang terdiri dari tujuan pelatihan, kemampuan pelatih, bahan pelatihan, metode dan peserta dari Munandar (dalam As'ad 1978).Ini dilengkapi berdasarkan prinsip pembelajaran dari Werther dan Davis (1996).

Menurut Tb. Sjafari Mangkupurwa (2001:19) mengemukakan bahwa penilaian kerja karyawan memiliki manfaat, diantaranya untuk perbaikan kinerja ,penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier.

Menurut Bernardin dan Russell (1998:172), Jadi pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya.Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik.Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaraan atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

2.2.1.2 Pengaruh penempatan terhadap kinerja

Menurut Hasibuan (2005:63), penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip *"The right man on the right place and the right man behind the job"*. Hal ini akan membawa suatu instansi

kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktifitas kerja.

Gomes (2009 : 117) menyebutkan bahwa proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen SDM, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekurtment, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik, maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa penempatan pada posisipekerjaan tertentu yang sesuai dengan keahlian atau pengalaman kerja yang telah ada sangat mempengaruhi kinerjanya.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Musenif yang dikutif oleh Suwatno (2003:13) sebagai berikut:

a) prinsip kemanusiaan

b) prinsip demokrasi

c) prinsip*the right man on the right place*

d) prinsip*equal pay for equal work*

e) prinsip kesatuan arah

f) prinsip kesatuan tujuan

g) prinsip kesatuan komando

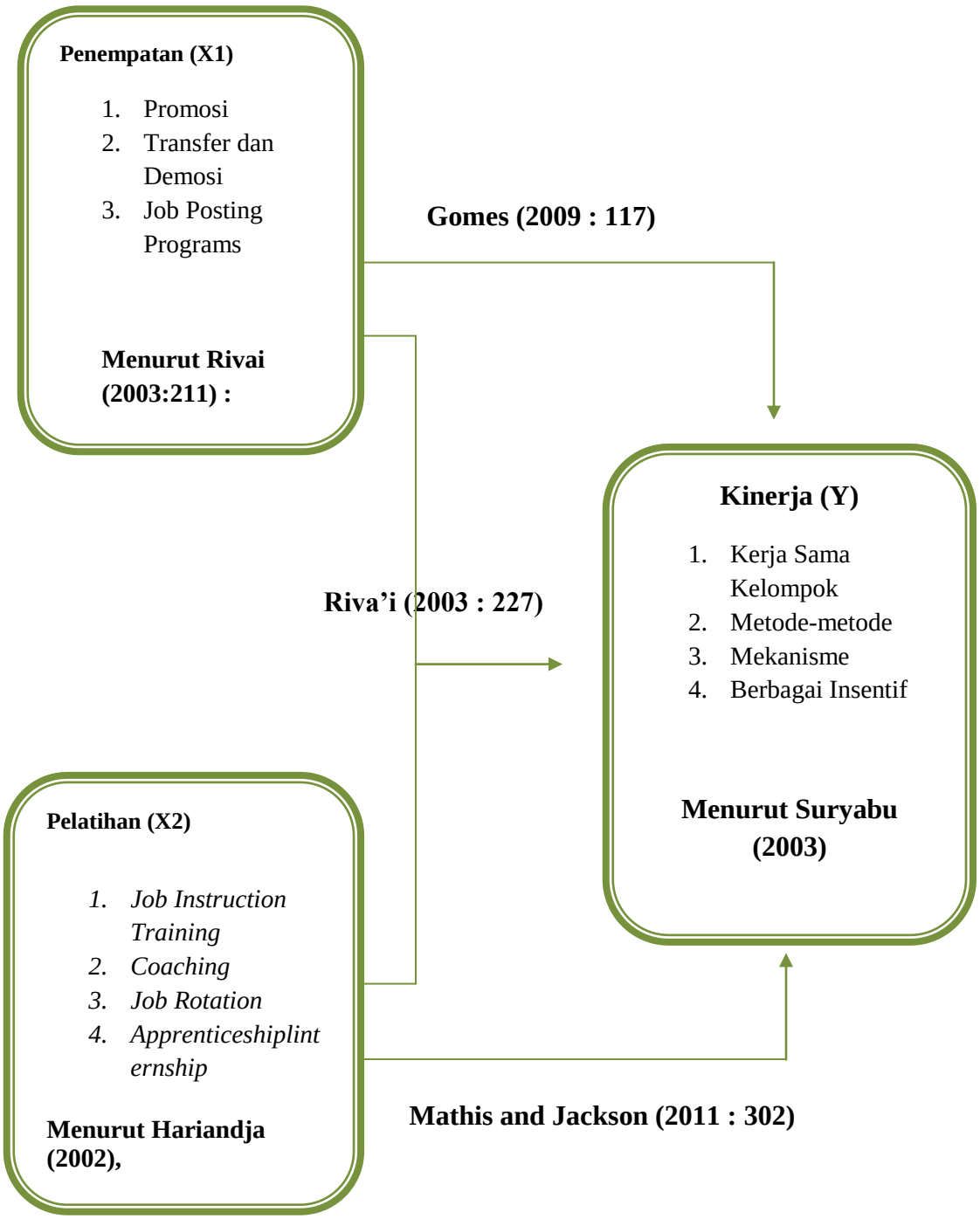
h) prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

2.2.1.3 Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja

Riva'i (2003 : 227) menyebutkan bahwa rancangan tugas yang efektif, pelatihan dan pengembangan, pemilihan/seleksi, penempatan dan kegiatan- kegiatan lainnya diperlukan guna memberikan deviden dan kontribusi yang baik bagi perusahaan maupun karyawan jika dikerjakan secara benar, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan kinerja karyawan juga. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengintegrasian antara penempatan dan pelatihan dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Jewell (1998:207) kinerja merupakan faktor terpenting dalam perusahaan, jika karyawan tidak melakukan pekerjaanya dengan baik maka perusahaan tersebut akan mengalami kegagalan. Kinerja juga sering disebut unjuk kerja atau disebut dengan prestasi kerja.Melihat begitu pentingnya prestasi kerja bagi pencapaian tujuan perusahaan maka perusahaan bersedia melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.Peningkatan prestasi kerja karyawan dapat diawali dengan adanya penempatan kerja yang sesuai dengan persyaratan jabatan dan pemberian pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka meningkatkan motivasi, pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Menurut B. Siswanto (2002:162) menyatakan Bahwa “Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya”. Dengan melihat hasil penelitian terdahulu maka didapat paradigma penelitian.Hubungan di antara variabel-variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2007:93), hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap yang diberikan, baru didasarkan pada teori relevan bukan di dasarkan pada factor-faktor empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan landasan pemikiran teoritis dan kerangka pemikiran , maka hipotesis dalam penelitian ini adalah penempatan dan pelatihan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja.