

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Pengertian dan Tujuan Penempatan Kerja**

###### **a. Pengertian Penempatan Kerja**

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan organisasi atau instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya (Veithzal Rifai, 2005 : 170). Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya, dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Sebagai penjelasan lebih lanjut, Hariandja (2005:156) menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penguasaan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karayawan pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Sementara menurut Siswanto (2006:88) menjelaskan bahwa penempatan karyawan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilakukan secara kontinuitas serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan

kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.

Dari pengertian diatas dapat diambil keputusan bahwa penempatan kerja merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal.

#### **b. Tujuan Penempatan Kerja**

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut Siagian (2008:154) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu kemampuan, kecakapan dan keahlian.

Tidak semua organisasi atau instansi melakukan sistem penempatan mempunyai tujuan yang sama. Menurut Mondy (2008:252) menjelaskan bahwa pada umumnya organisasi atau instansi mengadakan penempatan karyawannya bertujuan untuk : penempatan kerja untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja karyawan, penempatan kerja sebagai langkah meningkatkan semangat dan gairah kerja, penempatan kerja untuk meningkatkan persaingan yang sehat, penempatan kerja untuk saling menggantikan posisi yang kosong, penempatan kerja untuk rangka promosi dan penempatan untuk mengurangi labour turn over.

## **2. Metode Penempatan Kerja**

Pemilihan metode sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap akan 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.

Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan karyawan adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid
- d. Pengadaan (recruitment)
- e. Mengadakan test untuk para pelamar
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.

### **3. Prosedur Penempatan Kerja Karyawan**

Prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan manajer personalia baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan output pengambilan keputusan yang didasarkan atas data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensif seseorang maupun atas dasar hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Adapun prosedur-prosedur yang harus dilakukan antara lain :

1. Manager tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (delegation of authority) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan

dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.

3. Setelah menerima laporan seleksi (selection report), manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
4. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja.

Apabila terjadi salah penempatan (missplacement) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (redjustment) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan menempatkan kembali (replacement) pada posisi yang lebih sesuai, menugaskan kembali (reassignment) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

#### **4. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja Karyawan**

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

1. Prinsip Kemanusiaan, prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
2. Prinsip Demokrasi, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
3. Prinsip The Right Man On The Right Place, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip Equal Pay For Equal Work, pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
5. Prinsip Kesatuan Arah, prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan, prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip Kesatuan Komando, karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja, prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **5. Indikator Pengukuran Penempatan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2007:129) dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pendidikan, pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
- b. Pengetahuan Kerja, pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan Kerja, kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan. keterampilan fisik seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain, serta keterampilan sosial seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.
- d. Pengalaman Kerja, pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : 162), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah :

- a. Faktor latar belakang pendidikan
- b. Faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c. Faktor pengalaman kerja
- d. Faktor umur
- e. Faktor jenis kelamin
- f. Faktor minat dan hobi

## **6. Pengertian, Teori dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sifat kepuasan kerja adalah dinamis, artinya rasa puas bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah-ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Gibson (2006 : 130) menyebutkan kepuasan sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

Menurut Husain Umar (2008 : 213) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Sementara menurut Hariandja (2006 : 290) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti : gaji/upah yang diterima, kesempatan

pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain : umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

### **b. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori kepuasan kerja yang membahas dimensi kepuasan kerja diantaranya adalah :

#### a. Teori Keadilan

Teori keadilan dikembangkan oleh J. Stacy Adam, komponen utama dalam teori ini adalah :

- Input yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan.
- Outcomes yaitu semua nilai yang diterima karyawan dan diperoleh dari pekerjaannya.
- Comparison person yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama atau organisasi yang berbeda dan dari dirinya sendiri di pekerjaan sebelumnya.
- Equity inequity yaitu keadilan atau keseimbangan.

Menurut teori ini puas atau tidak puas seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan anatar input outcome dirinya dengan input outcome orang lain, jika perbandingan dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasakan puas, tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya atau ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding.

#### b. Teori perbedaan

Porter sebagai pelopor teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih anatar apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

#### c. Teori pemenuhan kebutuhan

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhinya atau tidak kebutuhan karyawan.

d. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

e. Teori pengharapan

Teori ini dikembangkan oleh Vroom yang kemudian diperluas oleh Porter dan Laurer. Menurut teori ini motivasi dari akibat suatu hasil yang ingin dicapai

oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

f. Teori motivasi dua faktor

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan keahlian.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Effendy (2000:92) sebagai berikut :

a. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

b. Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan dengan adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain, untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya, maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka antara mereka.

c. Ketenangan bekerja

Setiap karyawan mrnginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

d. Perasaan diakui

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti : olahraga, kesenian dan lain-lain.

e. Penghargaan atas hasil kerja

Para karyawan menginginkan hasil kerjanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan semangatnya.

f. Penyalur perasaan

Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Menurut Rivai (2008:479) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Kepuasan kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Hariandja (2006 : 291), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidan, proses kenaikan

jabatan kurang terbuka atau tidak. Ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologi.

## **7. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (2006 : 431-432) terdiri atas lima indikator yaitu :

- (1) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
- (2) Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi.
- (3) Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kebutuhan akan interaksi sosial juga penting. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- (4) Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karna dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.
- (5) Supervisi. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen, supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Pengukuran kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2007 : 126) dapat dilakukan dengan skala indeks deskripsi jabatan yaitu : pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi jabatan, dan rekan kerja.

### 8. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penempatan yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat menimbulkan rasa tidak puas pada diri karyawan dan kurangnya kontribusi kerja karyawan terhadap perusahaan (Ardana dkk, 2012:84).

Penempatan kerja sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan apabila ditempatkan pada posisi yang tepat maka ia akan bekerja dengan baik dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, hal ini tentu akan menguntungkan bagi perusahaan maupun karyawan karyawan tersebut. Dipihak perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang dicapai dan dipihak karyawan akan merasa puas karena dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Jika perusahaan menempatkan karyawan pada tempat yang bukan ahlinya maka karyawan tidak akan memperoleh kepuasan dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

### 9. Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1**

**Penelitian Terdahulu**

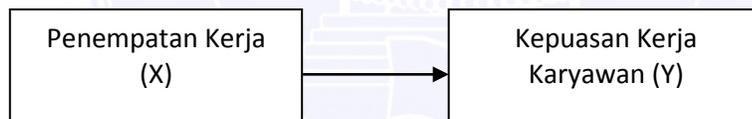
No.	Penelitian	Judul	Variabel	Hasil
1.	Islafiyatul Asna (2004)	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Cabang Kediri.	Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja	Ada pengaruh secara signifikan antara penempatan kerja dan kepuasan kerja karyawan.
2	Husna Purnama	Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Sagu Aren Nasiona di Bandar Lampung.	Penempatan Karyawan dan Kepuasan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan kerja dengan kepuasan

(2008)

Kerja kerja.

## B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dibuat skema sistematis kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar II.1. Kerangka Konseptual

## C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:51) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis nya adalah “Penempatan kerjaberpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Gunung Pamela”.