

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Jika kita berbicara mengenai karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan hal tersebut tidak terlepas dari permasalahan kinerja. Menurut kartono (1999;32) pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2000;315) adalah suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan job description mereka masing-masing.

Penjelasan pengertian kinerja yang dikutip dari Sri Indrastuti dan Amries Rusli Tanjung (2008;47) yakni catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu. Adapun menurut Simamora (2002 ; 330), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Karakteristik situasi. Bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja didalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan- tuntutan kinerja dalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para karyawan terhadap pekerjaannya. Organisasi juga mempengaruhi

kinerja, menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian.

- b. Deskripsi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan. Karena pekerjaan-pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda, program evaluasi kinerja haruslah menyediakan cara yang sistematis untuk mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini dan memastikan evaluasi yang konsisten diseluruh pekerjaan dan karyawan yang mendudukinya.
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja. Tujuan-tujuan penilaian secara mendasar dapat digolongkan kepada dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangan.
- d. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi dan pengembangan. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok orang-orang kecil dalam organisasi dan ditempatkan pada lini paling depan, yang mempunyai arti yang cukup besar dalam meningkatkan instansinya, tingkat efisiensi kerja dapat tercapai jika didukung oleh manajemen yang mapan. Kelemahan manajemen dapat menimbulkan kesalahan dalam menempatkan tenaga kerjanya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006;13) yang merumuskan bahwa :

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge x Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan

kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan sumber standar kerja yang telah ditentukan. kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (work effort) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.

Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.

b. Upaya kerja (work effort), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.

c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor- faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaninya). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelolah dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran/Inteligensi Quotient (IQ) dan kecedasan emosi/Emotional Quotient (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (average, above average, superior, very superior dan gifted) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia dapat berprestasi dalam bekerja.

Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

3. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu yang diubah.

B. Analisa Jabatan

1. Pengertian Analisa Jabatan

Analisa jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat perseorangan yang berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya. Analisa jabatan menitik beratkan pada mendapatkan fakta-fakta yang berhubungan dengan jabatan, termasuk syarat-syarat dari masing-masing

jabatan yang berhubungan dengan motivasi atau mutu perseorangan yang diperlukan oleh seseorang pegawai untuk melakukan jabatan itu dengan sukses. Berdasarkan pendapat Moekhijat (1992;45) : Analisa jabatan adalah suatu prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis.

Proses analisa jabatan sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Berbagai pendekatan dapat dipergunakan untuk pengumpulan informasi dalam penyusunan analisis data. Pendekatan tersebut dikemukakan oleh Heidjrachman (2000;92) antara lain:

- a. Pengamatan.
- b. Interview.
- c. Kuesioner.
- d. Menulis secara singkat

Mengenai sifat pekerjaan yang bersangkutan, maka dalam suatu deskripsi jabatan harus bermuat antara lain :

- a. Nama jabatan.
- b. Jumlah pegawai yang memegang jabatan.
- c. Ringkasan pekerjaan.
- d. Rangkaian pekerjaan.
- e. Keterangan bahan yang dipakai.
- f. Hubungan pekerjaan itu dengan jabatan yang terdekat.
- g. Latihan yang dibutuhkan.
- h. Besarnya upah.

- i. Lamanya jam kerja.
- j. Keadaan khusus sesuatu pekerjaan

2. Prosedur Analisis Jabatan.

Prosedur analisis jabatan sangat penting sekali untuk diketahui, karena merupakan pedoman dalam melaksanakan analisis jabatan. Moekijat (1992;55) menyatakan prosedur analisis jabatan meliputi :

1. Perencanaan analisis jabatan.
2. Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis.
3. Apa yang dianalisis.
4. Jenis informasi jabatan yang dikumpulkan.
5. Sumber informasi jabatan.
6. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan.
7. Metode analisis jabatan.
8. Siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan.

3. Langkah-langkah Analisis Jabatan.

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah, adapun langkah-langkah analisis jabatan menurut Hasibuan (2001;29) adalah :

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan, dimana penggunaan hasil analisis jabatan dapat digunakan untuk job description, job specification, dan job evaluation dalam pengadaan pegawai.
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, Penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data,

meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan.

3. Menyeleksi muwakal jabatan yang akan dianalisis, hal ini digunakan untuk menghemat biaya dan waktu jika banyak pekerjaan yang akan dianalisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis jabatan, penganalisis mengadakan analisis jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, analisis jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, penganalisis pekerjaan kemudian menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan dan evaluasi pekerjaan.
7. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan, untuk memperhitungkan kemampuan karyawan untuk masa kini dan masa depan supaya mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan.

4. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan.

Dalam menganalisis jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, menurut Moekijat (1992;5) adapun prinsip-prinsip analisis jabatan yaitu :

1. Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan.
2. Suatu analisis jabatan hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan

untuk bermacam-macam tujuan.

3. Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki.
4. Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya.

5. Manfaat Analisis Jabatan.

Manfaat analisis jabatan sangat besar sekali dalam suatu organisasi, dimana analisis jabatan membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasannya dan teman sekerja. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, sehingga pegawai bisa lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan perencanaan pegawai.

Menurut Hasibuan (2001;31) analisis jabatan bermanfaat untuk hal-hal sebagai berikut :

1. Perekrutan dan seleksi.
2. Kompensasi.
3. Evaluasi jabatan.
4. Penilaian prestasi kerja.
5. Latihan.
6. Promosi dan pemindahan.
7. Organisasi.
8. Pemerdayaan pekerja.
9. Penyederhanaan pekerjaan.

10. Penempatan.
11. Peramalan dan perekrutan.
12. Orientasi dan induksi.

C. Penempatan Pegawai.

Penempatan (*placement*) pegawai adalah menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/perkerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. (Malayu S.P. Hasibuan, 2003:62) Menurut Siswanto (1990:9) penempatan pegawai adalah sebagai berikut: Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut. Sedangkan menurut Wether dan Davis (1990:225) : *“Placement is assignment of new employee to a new different job it includes the initial assignment of new employee and the promotion, transfer, or demotion of present employee”*. Secara bebas penulis artikan bahwa penempatan tenaga kerja atau yang menyangkut pegawai baru artinya pengaturan awal bagi suatu jabatan, sedangkan penempatan bagi pegawai lama mengandung arti promosi, mutasi dan demosi.

Nawawi (1992;129) menyatakan : “Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan perannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi“.

Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000;59) Penempatan pegawai adalah : “Penugasan atau penugasan kembali pegawai pada suatu pekerjaan atau jabatan baru“.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan pegawai harus sesuai dengan pekerjaan, dimana memperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip “The right man on the right place”.

Selanjutnya khusus untuk mengisi jabatan yang kosong dalam memimpin unit kerja dengan mengambil pegawai dari dalam, hendaklah dipertimbangkan dengan senioritas, yang tersirat didalam masa kerja masing-masing pegawai. Tindakan mengabaikan pertimbangan senioritas dapat menimbulkan rasa kecewa, sehingga pegawai menjadi kurang produktif. Disamping itu jika rasa kecewa cukup besar dapat menimbulkan aktivitas negatif secara sembunyi-sembunyi yang dapat merugikan organisasi kerja secara keseluruhan. Lebih lanjutnya Nawawi (1992;129) menyatakan bahwa : “Pertimbangan senioritas saja belum cukup, karena akan dapat berakibat buruk pada organisasi kerja, terutama jika pegawai yang bersangkutan ternyata tidak berprestasi karena kemampuannya rendah”. Untuk itu senioritas harus disejajarkan dengan prestasi kerja.

Dengan kata lain untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dengan mengambil pegawai dari dalam hendaknya dipertimbangkan juga prestasi

kerjanya, pertimbangan tersebut sangat penting artinya dalam penempatan pegawai untuk efektivitas kerja pegawai.

Yang dimaksudkan dengan prestasi kerja menurut Hasibuan (1997;105) adalah : “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki pegawai yang meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap/perilaku. Hal ini sesuai dengan pendapat Mitrani (1995;27) yang mengartikan Kompetensi sebagai Kemampuan, yaitu : “Suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya dapat meningkatkan prestasi kerja”.

Sedangkan menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nomor: 43/KEP/2001 Kompetensi adalah: “Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap/prilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan yang dimaksudkan dengan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keahlian, sikap/prilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Seseorang akan bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja secara keseluruhan.

Pegawai adalah mereka yang menyumbangkan jasanya kepada suatu badan usaha baik pegawai swasta maupun pegawai negeri. Pegawai Negeri yang

diuraikan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam Bab I ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut :

Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penempatan pegawai sangat menentukan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan.

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, Siswanto (1990) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

a. Faktor Prestasi Akademis.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggung jawab yang akan diterima.

b. Faktor Pengalaman.

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Karena tinggi rendahnya keterampilan kerja ditentukan oleh pengalaman bekerja yang bersangkutan, selain itu pegawai yang

mempunyai pengalaman bekerja juga memerlukan latihan petunjuk yang lebih singkat.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya.

d. Faktor Status Perkawinan

Faktor ini juga menentukan bagi pelaksanaan penempatan terutama tenaga kerja wanita yang telah berkeluarga.

e. Faktor Usia.

Dalam rangka penempatan tenaga kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga yang bersangkutan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai harus jelas posisi dan peranan dari pegawai yang ditempatkan. Agar prestasi kerja pegawai dapat terwujud, maka dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain :

1. Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai).

Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka pegawai tersebut memerlukan orientasi terlebih dahulu, untuk mengenal lingkungan kerja yang akan dihadapinya. Pertemuan orientasi merupakan sambutan yang resmi dari organisasi, pertemuan ini hendaknya diadakan dengan keramahan dan penuh pengertian.

Hari-hari pertama dalam kegiatan biasanya mempunyai rasa ragu-ragu dan malu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pegawai baru memerlukan kepastian, ketenangan, kepercayaan dan dorongan ke arah yang benar sehingga ia dapat menemukan jalan pekerjaannya sendiri. Program orientasi yang ideal memberikan kepada setiap pegawai baru tentang kepercayaan dan kebanggaan dalam dirinya sendiri serta organisasi, pertemuan yang diselenggarakan dengan baik sulit dilupakan oleh pegawai. Apabila program orientasi telah dilaksanakan, maka hasil dari program orientasi ini akan dijadikan pertimbangan bagi seorang pegawai baru untuk ditempatkan pada posisinya.

2. Penempatan Pegawai Lama.

Telah diketahui bahwa penempatan pegawai baru merupakan kelanjutan dari hasil seleksi yang kemudian diberi tugas dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditetapkan, sedangkan untuk penempatan pegawai lama mengandung arti pelaksanaan alih tugas yang terdiri dari :

a. Mutasi.

Hasibuan (1997;114) menyatakan : “Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi), dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”.

Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000;59) mutasi adalah : “Perpindahan dari suatu jabatan keposisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasi relatif sama”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan mutasi adalah perubahan atau perpindahan posisi atau jabatan ke posisi lain yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi, dimana gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasi yang relatif sama.

Mutasi atau perpindahan pegawai dapat terjadi karena :

a). Keinginan pegawai itu sendiri yang disebabkan :

- (1). Pegawai merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya.
- (2). Pegawai tidak dapat merasa bekerja sama dengan rekan sekerjanya atau dengan atasannya.
- (3). Pegawai merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik pegawai.

b). Keinginan perusahaan dengan tujuan :

- (1). Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman melainkan upaya untuk menjamin langsung pekerjaan pegawai.
- (2). Perusahaan ingin menyakinkan pegawai bahwa pegawai tersebut tidak akan diberhentikan, karena kekurangan maupun kecakapan pegawai yang bersangkutan.
- (3). Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis-jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Dari uraian tersebut, bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi.

b. Promosi.

Istilah promosi adalah kemajuan, maju kedepan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian promosi menurut Wursanto (1997;68- 69) adalah sebagai berikut :

1. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia dapat diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
2. Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab atau kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat).
3. Promosi adalah sesuatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
4. Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawabnya sebelumnya.

Dari empat pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seseorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar.

c. Demosi.

Sikula (Hasibuan,1997;130) menyatakan : *“A demotion a movement with an organization from one position to another that in valves either a decrease in pay or decrease in status”*.

Artinya Demosi adalah perpindahan dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penerimaan gaji/bayaran atau status. Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000;59) “Demosi adalah perpindahan dari suatu jabatan keposisi lain dengan gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasi yang relatif rendah“. Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa demosi dilaksanakan dalam usaha untuk menghindari kerugian perusahaan yang diakibatkan oleh karyawan tidak dapat melaksanakan job description, tidak disiplin, tidak jujur serta tidak mampu mengerjakan tugas yang telah diberikan atau memiliki prestasi kerja yang rendah.

5. Kendala Penempatan Terhadap Kinerja

Faktor kendala yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan tenaga kerja sangat mungkin mengakibatkan karyawan baru keluar setelah bulan pertama. Perputaran karyawan awal ini adalah sesuatu yang lumrah. Hal ini malah akan bermanfaat jika itu terjadi diantara karyawan baru yang merasakan perusahaan atau pekerjaan yang tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian, perusahaan atau instansi akan mencari jalan keluar terbaik, mulai dari recruitment, seleksi, dan persiapan penempatan karyawan baru.

1. Ketidakcocokan

Seperti telah diulas terlebih dahulu, preview pekerjaan realistic menutup jarak psikologis antara apa yang diharapkan pendatang baru dan apa yang mereka

dapatkan sebenarnya. Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut dengan ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk pegawai baru hal ini juga akan menyebabkan ia tidak betah dengan pekerjaannya. Dan juga dapat berakibat pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya.

2. Perputaran Pegawai Baru

Perputaran pegawai merupakan derajat perpindahan yang melewati batas syarat kualitas dan kuantitas pegawai di sebuah perusahaan atau instansi. Secara umum, perputaran pegawai terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:

- a. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran pekerjaan yang baik dari perusahaan lain
- b. Pensiun
- c. Dipecat karena tidak disiplin atau karena perbuatan yang melanggar aturan perusahaan
- d. Cacat tetap yang bisa mengganggu proses pekerjaan dan kinerja perusahaan
- e. Meninggal dunia
- f. Promosi ke cabang instansi di tempat lain.

Apabila derajat perputaran pegawai semakin tinggi berarti ada permasalahan yang dihadapi perusahaan. Hal ini akan mengganggu proses kerja, menimbulkan kondisi moral pegawai yang ditinggalkan menjadi goyah dan pelayanan kepada masyarakat terganggu yang mengakibatkan kesan buruk terhadap instansi.

6. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengertian dari penempatan pegawai adalah penugasan kepada setiap pegawai atau pekerja pada sebuah pekerjaan yang baru. Oleh sebab itu penempatan sangat penting diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang telah ditentukan oleh departemen kepada pegawai sehingga sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Menurut Sondang P. Siagian kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu motivasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan (penempatan kerja yang tepat). “Pengertian kinerja itu sendiri adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang. Penempatan karyawan atau pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam departemen maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksana sesuai harapan.

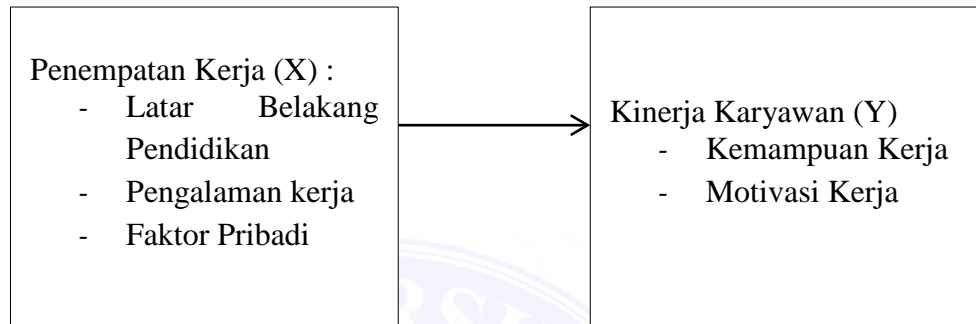
Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi. Itulah sebabnya dalam manajemen terdapat rumus: *The right man on the right place*. Berdasarkan uraian diatas terlihat bagaimana pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan atau Departemen.

D. Penelitian Terdahulu

1. **MUNAWIR** (2015) “Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Studi Pada Pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Kabupaten Tapanuli Selatan”. Program Studi Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Kesesuaian Penempatan kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi kerja yang dapat dilihat dari nilai signifikansi untuk Kesesuaian Penempatan kerja ($p= 0,025$).
2. **Yuni Ramadhani** (2006).” Analisis Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Cabang Belawan”. Program Studi Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Penempatan Karyawan yang tepat Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

E. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka berpikir secara sistematis. Kerangka berpikir ini akan sangat membantu dalam menyusun alur pikir yang mengarah kepada penarikan kesimpulan.



Sumber : Malayu S.P. Hasibuan, 2003, Manullang, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2000

F. Hipotesis

Dari latar belakang masalah dan kajian teoritis yang ada serta penelitian terdahulu maka sebagai jawaban sementara dapat disimpulkan: “Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.”