

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan dan tuntunan daya saing produksi barang dan jasa yang di hasilkan. Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih, pengelola Sumber daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen yang baik akan memudahkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat dengan manajemn daya guna dan hasil guna unsur – unsur akan dapat ditingkatkan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama¹

Menurut Wexley dan Yukl kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila dia mendapatkan manfaat

¹ Veithzal Rivai, M.B.A. Pervormance appraisal, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hlm 14

(benefit) dan terdapat adanya rangsangan (inducement) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (reasonable)

Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi atau lembaga ingin di perbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan .

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauhmana pemahaman dan penerimaan pegawai tentang tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh organisasi untuk kurun waktu tertentu, selain itu tujuan organisasi harusnya dapat mengakomodasikan tujuan pegawai.²

Pegawai yang ada secara tetap, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efesiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata) Menurut pengamatan peneliti, pada saat ini belum ada kebijakan penempatan yang baku dan tertulis, terutama yang berkaitan dengan penempatan.

Pelaksanaan penempatan kerja seorang karyawan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, maka pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya tersebut tidak akan terselesaikan sesuai dengan yang diharapkannya dan menyebabkan penurunan semangat

² Lijan Poltaksinambela, . *Kinerja Pegawai*, Yogyakarta: Graha Ilmu,2012, hlm. 9

dan kegairahan kerja, prestasi kerja yang berakibat pada penurunan produktivitas perusahaan itu sendiri. Karakteristik yang berbeda dari setiap karyawan juga merupakan tantangan bagi manajer untuk melakukan penempatan kerja.

Kesulitan-kesulitan inilah yang terjadi di beberapa perusahaan karena adanya kesalahan penempatan kerja yaitu penurunan prestasi kerja. Pada saat terjadi penurunan prestasi kerja karyawan, maka prestasi perusahaan juga mengalami penurunan karena prestasi suatu perusahaan tidak akan terlepas dari prestasi individu yang terlibat di dalamnya. Prestasi merupakan hasil yang dicapai oleh fungsi dan jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu Winardi, Prestasi kerja mempunyai unsur kemampuan, kecakapan, disiplin kerja, dan ketelitian sehingga dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik atau menonjol.

Prestasi kerja karyawan dapat dicapai secara maksimal jika perusahaan mau memperhatikan dan mengembangkan kemampuan dan pola pikir serta perilaku dari karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melaksanakan penempatan karyawan dengan baik sesuai dengan ungkapan "*The right man in the right place the right man in the right job*" (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat untuk jabatan yang tepat).

Ungkapan ini menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja pada bidang tertentu, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pada bidang yang dikerjakannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Tohardi yang menyatakan bahwa kegiatan penempatan atau *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumberdaya manusia guna meningkatkan prestasi kerja karyawan³.

Menurut Tohardi, penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan⁴. Menurut Hasibuan penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan.⁵

Dalam era persaingan suatu organisasi memiliki kemampuan dalam berbagai macam aspek dan merumuskan strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi baik itu organisasi bisnis, pemerintah dan organisasi lainnya diharapkan akan menjadi tujuan. Tercapainya tujuan organisasi akan tergantung pada bagaimana pegawai dapat mengembangkan kemampuan baik dibidang managerial, hubungan antar manusia maupun teknis operasional.

³ Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1 Bandung: CV Alfabeta.2002, hlm 226

⁴ Ibid hlm 220

⁵ Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara _____ . *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta. Bumi Aksara, 2005 hlm 71

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan masalah yang sangat penting dalam perusahaan. Hal ini terlihat pada program-program dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses penarikan, penempatan pemeliharaan, pengembangan sampai dengan tujuan untuk meningkatkan keandalan sumber daya manusia yang merupakan faktor penting dalam organisasi dan bagi masyarakat..

Penempatan (*the right man in the right place*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan bakat dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Keberhasilan dalam penempatan karyawan akan melibatkan suatu kegiatan penting adalah seleksi.⁶

Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi,

PT. Bank Negara Indonesia Syariah merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang usaha jasa perbankan dimana sangat memperhatikan masalah sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pembinaan secara terus menerus untuk

⁶ Prof. Dr. Wilson Bangun, *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2012, hlm 159

mencapai kinerja yang efektif dan efisien guna mencetak karyawan yang berprestasi sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya.

Begitu pentingnya pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan, metode pelatihan tenaga kerja karyawan diantaranya :Metode On-The Job Training. Metode On-The Job training yaitu para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung, perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber manusianya., adapun empat metode yang di gunakan antara lain Rotasi pekerjaan, penugasan yg direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi⁷

Oleh karena itu sebelum menempatkan tenaga kerja di tempat mereka bekerja terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa faktor di antaranya

- a. Latar Belakang Pendidikan
- b. Pengalaman Kerja.
- c. Kesehatan Fisisk dan Mental.
- d. Status Perkawinan
- e. Faktor Umur
- f. Faktor Jenis Kelamin
- g. Minat dan Hobi

⁷ Wilson Bangun, *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2012hlm 210

Dalam hal ini BNI Syari'ah Cabang Kota Pekalongan sebagai obyek yang dipilih peneliti sebagai tempat melaksanakan riset, BNI Syari'ah Cabang Kota Pekalongan telah berusaha memaksimalkan sumber daya manusia dalam melakukan perekrutan karyawan dengan menyeleksi dan menerima karyawan yang dianggap memenuhi standar yang telah ditentukan oleh pihak bank BNI Syariah

Dalam melaksanakan tugasnya tentu pihak manajemen kantor tidak sembarangan dalam menempatkan karyawan yang telah direkrut agar nantinya sesuai dengan kemampuan dan skill dari masing-masing karyawan.

Tetapi dalam realiti yang terjadi lapangan beberapa karyawan masih kurang nyaman maupun belum menguasai tugas dan pekerjaan yang telah di targetkan oleh manajemen dikarenakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Untuk mengetahui permasalahan yang ada, peneliti telah melakukan wawancara kepada beberapa karyawan yang bekerja di BNI Syari'ah Cabang Kota Pekalongan. Adapun hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan dengan bapak Andi yang bekerja dibagian kepala bidang personalia, beliau mengatakan bahwa pada BNI Syari'ah Cabang Kota Pekalongan penempatan karyawan telah dijalankan sesuai prosedur, yaitu dengan menempatkan karyawan sesuai dengan skill yang dimiliki karyawan

tersebut, ditambah lagi dengan adanya Job Training atau pelatihan yang diberikan pimpinan kepada semua karyawan.⁸

Beliau juga mengatakan bahwa di perusahaan kami untuk menempatkan seseorang tidak hanya fokus di satu bidang tapi semua bidang untuk mengantisipasi karyawan yg izin tidak masuk kerja, karyawan harus siap untuk berpindah-pindah ke bagian lain selama 6 bulan sekali dan harus bisa ditempatkan di semua bidang ini dilakukan agar nantinya sewaktu-waktu diangkat menjadi pimpinan untuk bisa mengatasi semua bidang, semua karyawan harus siap menjalankan tugas walaupun tidak sesuai dengan keinginannya maupun tidak sesuai dengan keahliannya, karena dikhawatirkan jika seseorang di tempatkan sesuai dengan keahliannya saja maka besar kemungkinan untuk berpeluang melakukan *Fround* (merugikan perusahaan) walaupun kinerjanya baik. beliau juga mengatakan bahwa kinerjanya kurang maksimal sebagai mana yang di inginkan oleh perusahaan,

Dengan penempatan adanya yang tidak sesuai dengan keahliannya dan berpindah-pindah banyak karyawan yang kinerjanya kurang maksimal,

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa penempatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan begitupun

⁸ Wawancara dengan Bpk Andi (Personalia PT BNI Syariah Cabang Pekalongan) pada tgl 22 maret 2014

sebaliknya. Selain masalah tersebut, penelitian ini dilakukan untuk membuktikan argumentasi dari beberapa literatur yang menyatakan bahwa penempatan kerja dan ketrampilan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Dari uraian permasalahan diatas, penulis melakukan suatu penelitian tentang seberapa besar pengaruh penempatan kerja dan ketrampilan kerja terhadap kinerja karyawan, dan peneliti menentukan judul: "PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KETRAMPILAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN". Studi penelitian ini pada PT Bank BNI Syariah Cabang Pekalongan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka dalam hal ini penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh ketrampilan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh penempatan dan ketrampilan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka yang akan dicapai dari tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menguji penempatan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahuidan menguji ketrampilan terhadap kinerja karyawan

3. Untuk mengetahui dan menguji penempatan dan ketrampilan terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi penulis untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kesesuaian penempatan kerja dan Ketrampilan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga berfungsi sebagai sarana bagi penulis untuk menambah keterampilan penelitian di bidang Sumber Daya Manusia.

1. Informasi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi manajer SDM untuk mengambil keputusan dalam melakukan penempatan kerja karyawan.
2. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan diharapkan dapat memberikan informasi tambahan tentang penempatan kerja (*placement*).

1.5 Sistematika Pembahasan

Berikut ini penulis sajikan uraian singkat materi pokok yang akan dibahas pada masing-masing Bab sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang penulisan ini.

Sistematika penulisan dalam penyusunan skripsi ini akan dibagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

berisi uraian mengenai alasan-alasan yang menjadi latar belakang dalam penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian tentang teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu tentang teori penempatan, ketrampilan dan kinerja, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran, metode analisis data yang berupa analisis deskriptif, uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi sederhana.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang deskripsi objek penelitian yang terdiri dari gambaran umum tentang BNI Syariah Cabang Pekalongan, karakteristik responden, deskriptif data penelitian, variable penelitian dan responden, uji reabilitas, validitas, uji asumsi klasik, analisis data dan uji hipotesa dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan, saran-saran, dan penutup.