

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan di era globalisasi yang modern ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia menentukan. Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari fungsi manajemen. Jika kalau manajemen menitik beratkan “ bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain” maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jika bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organising*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelolah individu atau melalui organisasi.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia

tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian, keterampilan (skill) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

B. Kinerja karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu,

perbaikan system kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan.

2. Penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

3. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan system, dan dokumentasi.

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, baik

karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan system

Berbagai system yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsitem dengan subsistem lainnya.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang.

4. Mengukur kinerja karyawan

a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

d. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya

e. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

5. Metode penilaian kinerja

a. Metode penilaian yang mengacu pada norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan.

b. Penilaian standar absolut

Pada metode penilaian yang mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antar individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor tertentu.

c. Metode penilaian berdasarkan output

Metode penilaian berdasarkan output berbeda dengan metode penilaian yang mengacu pada norma dan standar absolut, metode ini menilai kinerja berdasarkan pada hasil pekerjaan.

6. Indikator Kinerja Karyawan

Robins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 4 indikator yaitu :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas

pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Tanggung jawab

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

C. Pelatihan

1. Pelatihan

Dalam rangka meningkatkan keterampilan karyawan, organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan sendiri atau mengirimkan karyawan untuk berlatih dilembaga-lembaga pelatihan yang dikelola oleh pihak eksternal yang fokus menyelenggarakan pelatihan pada bidang-bidang keterampilan tertentu.

2. Tujuan dan manfaat pelatihan

a. Tujuan pelatihan

1) Meningkatkan produktifitas. Karyawan yang menguasai

pengetahuan dan memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebi baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya.

- 2) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 3) Meningkatkan daya saing. Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, dan juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

b. Manfaat pelatihan

- 1) Meningkatkan kemandirian
- 2) Meningkatkan motivasi
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki
- 4) Mengurangi keluarnya karyawan
- 5) Meningkatkan laba perusahaan

3. Dasar- dasar pengembangan program pelatihan

a. Visi organisasi

Semua aktivitas, termasuk dalam melakukan suatu proses setiap fungsi bisnis, harus selalu menjadikan visi organisasi sebagai

dasar atau acuan dalam menganalisis setiap masalah yang timbul dan

dalam mengambil berbagai macam keputusan.

b. Strategi organisasi

Dalam merencanakan suatu pelatihan, organisasi juga harus menjadikan strategi organisasi sebagai salah satu pedoman karena strategi ini merupakan suatu cara yang bersifat spesifik guna mewujudkan visi organisasi.

c. Tujuan organisasi

Suatu organisasi dibentuk guna mencapai tujuan tertentu, yaitu untuk memenuhi kebutuhan para pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat lainnya.

4. Prinsip-prinsip pengembangan program pelatihan

a. Menghargai harkat dan martabat manusia

Suatu apresiasi terhadap aspek manusia dalam suatu system produksi ditunjukkan oleh Toyota, yaitu mereka mengembangkan prinsip sangat menghargai karyawan, *respect people*, di samping dikembangkan adanya iklim saling menghargai antara perusahaan dengan karyawan, juga dikembangkan adanya kepercayaan bersama dan rasa tanggung jawab.

b. Investasi

Pelatihan tidak terlepas dari penggunaan sumber daya perusahaan, seperti biaya, fasilitas, sarana dan prasarana untuk berbagai kepentingan.

c. Efektif

Visi, strategi dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan merupakan rambu-rambu pembatas yang harus dipatuhi dan mengembangkan program pelatihan.

d. Efisiensi

Dalam rangka meningkatkan daya saing, kebanyakan perusahaan mengembangkan kebijakan efisiensi dalam seluruh proses bisnis, agar dengan demikian seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk biaya untuk pelatihan dapat dikendalikan serendah mungkin.

e. Spesifik

Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan bidang pekerjaan lainnya didalam maupun di luar perusahaan.

f. Perbaikan berkelanjutan

Persaingan bisnis tidak akan pernah berhenti, dan kedepan persaingan ini akan semakin meningkat.

g. Proses yang benar

Suatu proses yang dilakukan dengan benar berpeluang besar untuk memperoleh hasil yang benar atau baik.

h. Mengatasi akar masalah

Suatu pelatihan yang berhasil baik tidak cukup hanya karena pengembangan programnya diproses secara benar, tetapi muatan pelatihan harus mampu mengatasi akar masalah yang sebenarnya,

sehingga dengan demikian dapat diharapkan tidak akan muncul kembali masalah yang sama dikemudian hari.

5. Metode pelatihan

a. Metode *hands-on*

Metode *hands-on* pada dasarnya adalah pelatihan berpusat pada para peserta. Mereka harus aktif berpartisipasi dalam program pelatihan, baik yang bersifat manajerial maupun operasional. Pelatihan dengan menggunakan metode *hands-on* ini merupakan suatu sarana yang efektif daripada pelatihan yang diberikan secara tradisional didalam ruang kelas.

b. Metode *on the job training* (OJT)

Dalam suatu organisasi, para manajer memiliki tanggung jawab untuk memberikan kecakapan dan mengembangkan karyawannya agar mereka memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

6. Indikator Pelatihan menurut Mangkunegara (2006:46), diantaranya:

a. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

b. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

c. Materi

Pelatihan SDM merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan SDM.

d. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran.

f. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

D. Penempatan Karyawan

1. Pengertian penempatan karyawan

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerjaan dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen,

tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak terlaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan mengakibatkan fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Gomes, 2003 : 117).

Penempatan merupakan proses pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja, Hariandja (2002 : 156-157).

2. Jenis-jenis penempatan

Jenis-jenis penempatan menurut Sondang (2000:169-175), yaitu:

a. Promosi

Promosi merupakan kenaikan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar.

b. Transfer

Transfer merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level organisasi yang sama.

c. Demosi

Demosi merupakan pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi lebih rendah.

d. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan, yang disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis dan alasan-alasan pribadi.

3. Metode Penempatan Kerja

Berikut ini adalah metode penempatan menurut Gomes (2003 : 122) yaitu:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid
- d. Pengadaan
- e. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas
- f. Mengadakan seleksi pelamar yang berkualitas
- g. Mengadakan tes atau sebaliknya *men-screening* para pelamar
- h. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Mangkuprawira (2011 : 171-172) sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintah umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik

melalui promosi karyawan yang suda ada atau yang baru sama sekali.

b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan.

c. Kecendrungan ekonomi umum

Satu konsekuensi pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja.

d. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi.

5. Syarat-syarat penempatan kerja

Beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penempatan kerja menurut Gomes (2003 : 118) adalah sebagai berikut :

a. Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.

b. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia/tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.

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

6. Indikator penempatan karyawan

Indikator dari penempatan ini mengacu dari pendapat Suwatno (2003 :129) sebagai berikut :

a. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu :

1. Pendidikan yang disyaratkan
2. Pendidikan alternatif

b. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

c. Keterampilan

1. Keterampilan mental
2. Keterampilan fisik
3. Keterampilan sosial

d. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja menjadi bahan pertimbangan untuk :

1. Pekerjaan yang harus ditempatkan
2. Lamanya melakukan pekerjaan

E. Penelitian Terdahulu

1. Fauziah (2012). Yang meneliti tentang “Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Nadira Prima Semarang”. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung motivasi kerja sebesar $26,010 > t$ Tabel (1,9855) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, nilai t hitung pelatihan sebesar $23,154 > t$ Tabel (1,9855) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_2 diterima, artinya terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, nilai t hitung kompensasi sebesar $19,137 > t$ Tabel (1,9855) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_2 diterima, artinya terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil uji F menunjukkan bahwa motivasi kerja (X_1), pelatihan (X_2) dan kompensasi (X_3) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan signifikansi F hitung sebesar $1068,510 > F$ Tabel (2,71) dan signifikansi F sebesar $0,000 < 0,05$.
2. Asry Nur Fadilah (2013), “Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik”. Terdapat pengaruh signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari uji F sebesar $0,000$ dengan α (alpha) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar $0,05$ sehingga signifikansi $0,000 < 0,05$ uji parsial t (sendiri-sendiri) juga menunjukkan bahwa variabel kesesuaian

pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari masing-masing variabel dari uji t sebesar 0,000 dengan α (alpha) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi $0,000 < 0,05$.

3. Penelitian Edi Saputra Pakpahan, Siswidiyanto, dkk (2014), “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. Penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai F hitung $= 9,222 > F$ tabel $= 3,195$ demikian juga dengan uji parsial dengan uji t, untuk variabel pendidikan (X1) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel ($3,298 > 2,011$) dan nilai signifikan lebih kecil dari pada $\alpha = 0,05$. pengujian ini menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. untuk variabel pelatihan (X2) diperoleh nilai hitung sebesar 0,593 dengan signifikan sebesar 0,556. Nilai t hitung tersebut lebih kecil dari pada t tabel ($0,593 < 2,011$) dan nilai signifikan lebih besar dari pada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai.
4. Sugiarti (2016), yang meneliti tentang “ Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan tingkat sedang dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari beberapa hasil analisis,

yaitu analisis koefisien korelasi sebesar 0,507, dilihat dari hasil analisis uji t diperoleh nilai t hitung (2,878) > t tabel (1,711) dengan nilai signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak dan hasil uji regresi linier sederhana yang menunjukkan nilai koefisien beta positif. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan 25,7% dan sisanya sebesar 74,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

5. Raja (2016), yang meneliti tentang “Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat pada nilai signifikansi uji t yang kurang dari 0,05 ($0,048 < 0,05$). Sehingga program pelatihan yang insentif perlu dilaksanakan oleh perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal. Berdasarkan hasil analisis linier berganda yang dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin puas karyawan dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan, semakin tinggi pula kinerjanya.

F. Kerangka pemikiran

Mangkunegara (2002:22), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang

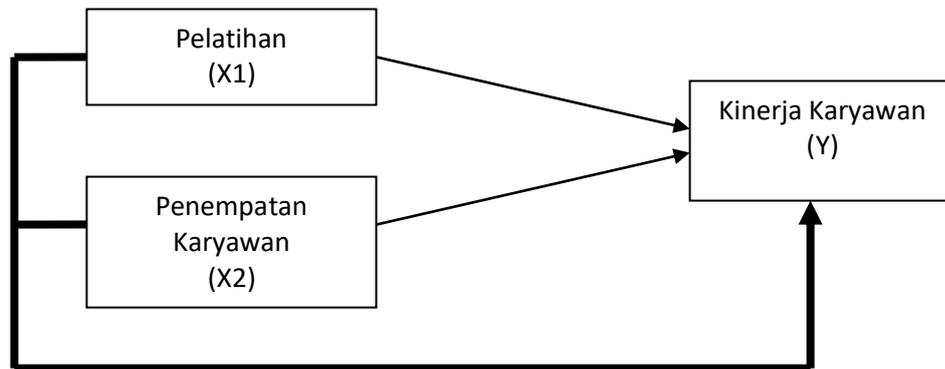
dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam kaitannya pelatihan dan kinerja karyawan, Djami (2004:40) menyatakan sebagai berikut. “salah satu kegiatan utama perusahaan dalam penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan pelatihan kepada karyawan, karena pada dasarnya pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu agar dapat melakukan tugasnya. Melihat pentingnya sumber daya manusia saat ini bagi dunia usaha terutama pada era persaingan global demi peningkatan kinerja karyawan, maka keperluan pelatihan adalah mutlak bagi perusahaan agar dapat mengembangkan motivasi dan kinerja karyawan”.

Penempatan pegawai mengandung arti menempatkan calon pegawai yang lulus seleksi pada pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan jenis pekerjaan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat menggerakkan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Teori yang menghubungkan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai menurut Sastrohadiwiryono (2002:165) yaitu untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan mempertahankan pegawai pada posisi yang tepat.

Gambar 2.1

Kerangka berpikir



Keterangan: —————> :pengaruh secara parsial

—————> :pengaruh secara simultan

G. Hipotesis penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang kebenarannya masih di uji. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Gambaran pelatihan, penempatan karyawan dan kinerja karyawan PT. Telkom Kupang sangat baik.
2. Pelatihan dan penempatan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Kupang
3. Pelatihan dan penempatan karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Kupang.