

BAB II TUJUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ringkasan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan peneliti, yaitu sebagai berikut:

Label 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1.	Aryo Teguh Pribadi, Djammhur Hamid, Mochammad Djudi Mukzam (2013) Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan pada karyawan PDAM Kota Malang	Explanatory research	Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang
2.	Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto (2013) Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik	explanatory research	Penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik
3.	Awaludin Syah (2017) Pengaruh budaya organisasi, mutasi,		Mutasi pekerjaan, motivasi kerja secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

	<p>motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar</p>		<p>kinerja pegawai pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar.</p>
4.	<p>Sheng Yao, Xingyu Wang, Heyao Yu, Priyanko Guchait (2019)</p> <p>Effectiveness of error management training in the hospitality industry:</p> <p>Impact on perceived fairness and service recovery performance</p>	<p>Research Design, scenario development, sample and procedure</p>	<p>pelatihan manajemen kesalahan berpengaruh positif yang lebih kuat dan signifikan pada kinerja pemulihan layanan</p>
5.	<p>Anwar Prabu Mangkunegara, Abdul Waris (2015)</p> <p>Effect of training, competence and discipline on employee performance in company case study in PT. Asuransi Bangunan Asir da</p>	<p>Method survei</p>	<p>Pelatihan, kompetensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Bangunan Asir da</p>
6.	<p>Frans Hendrik Kalesaran, Silvy L. Mandey, Peggy A Mekei (2014)</p> <p>Pengaruh motivasi, penempatan kerja, dan pengembangan</p>	<p>Metode Asosiatif</p>	<p>Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Penempatan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan</p>

	karir terhadap kinerja pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara		karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Ferdian Erlangga Rosa (2017) Mutasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta	Metode Survei	Mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari kesimpulan beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan kerja, penempatan kerja dan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian terdahulu sesuai dengan fenomena yang diangkat oleh penulis yaitu dimana pelatihan kerja, penempatan kerja dan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Mojokerto.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pelatihan Kerja

2.2.1.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang (Handoko, 2008).

Menurut Bangun (2012) mengemukakan bahwa, pelatihan kerja merupakan suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Pelatihan berorientasi ke masa sekarang membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Selama pelatihan, semua peserta harus mendapat perlakuan yang sama, seperti kesempatan berlatih yang setara. Program pelatihan yang efektif benar-benar harus mengajarkan apa yang dirancang dan diajarkan dan kemampuan mereka, demi kepentingan individu dan organisasi (Leatherbarrow, 2014). Menurut Noe et al (2016) peran pelatihan bagi karyawan yaitu untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan, program pelatihan harus dilaksanakan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan dari karyawannya. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan harus memiliki perubahan yang lebih baik dalam bekerja. Penerapan program pelatihan harus memungkinkan karyawan mentransfer apa yang telah dipelajari ke tempat karyawan itu bekerja, karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya.

Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan kerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan kerja merupakan suatu proses kegiatan karyawan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dalam memenuhi setiap tugasnya.

2.2.1.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Program pelatihan kerja karyawan harus memiliki tujuan yang jelas, salah satunya adalah untuk memberikan keterampilan kepada karyawan sebelum bekerja. Oleh karena itu, dalam pelatihan karyawan dilatih cara-cara melaksanakan pekerjaan serta memahami visi dan misi perusahaan secara utuh. Menurut Sedarmayanti (2013) ada tujuan khusus dan tujuan umum pelatihan :

A Tujuan umum pelatihan kerja

Tujuan umum pelatihan kerja adalah meningkatkan produktivitas organisasi, dengan melalui berbagai kegiatan antara lain:

1. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
2. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga
3. Pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
4. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

B. Tujuan khusus pelatihan kerja

1. Kualitas
2. Produktivitas
3. Mutu
4. Semangat/moral
5. Balas jasa tidak langsung

6. Kesehatan dan keselamatan kerja
7. Cegah kecelakaan pengetahuan dan keterampilan

2.2.1.3 Indikator Pelatihan Kerja

Indikator-indikator pelatihan kerja menurut Handoko (2014):

1. Metode pelatihan

Dapat diukur dengan melihat metode apa yang digunakan dalam pelatihan di perusahaan atau organisasi karena metode pelatihan sangat menentukan keberhasilan proses pelatihan.

2. Fasilitas pelatihan

Dapat diukur dengan melihat kelengkapan fasilitas yang digunakan dalam kegiatan pelatihan dan penggunaan fasilitas pelatihan.

3. Kemampuan peserta

Dilihat dari seberapa pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki para peserta pelatihan dalam perusahaan yang diikuti oleh seluruh pegawai baik pegawai baru maupun pegawai lama.

4. Kemampuan pelatih/instruktur

Dengan melihat kemampuan dan pengetahuan pelatih program pelatihan harus benar – benar menguasai materi baik secara teori maupun praktek.

5 Materi pelatihan

Ditinjau dengan melihat apa yang akan di kembangkan dari peserta pelatihan dengan menyajikan materi yang mudah dipahami oleh para peserta pelatihan.

2.2.2 Penempatan

1.2.2.1 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Handoko (2008) Penempatan kerja berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Ardhana dkk (2012), "Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara *continued* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan".

Menurut Hasibuan (2008), mengemukakan bahwa "Penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut". Dari definisi penempatan di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan

adalah proses dimana perusahaan menempatkan karyawan pada posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

1.2.2.2 Syarat Penempatan Kerja

Menurut Rosidah (2003) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai, adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut sebagai berikut;

- a) Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialis jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- b) Rencana-rencana sumber daya manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- c) Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

1.2.2.3 Indikator Penempatan Kerja

Menurut Suwanto (2003), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut;

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu penentu dari penempatan kerja karyawan. Dalam hal ini pendidikan biasanya digunakan sebagai bagian untuk menentukan jenjang karir serta posisi atau jabatan seseorang. Pendidikan minimum disyaratkan dalam melamar pekerjaan seperti :

a) Pendidikan yang disyaratkan

b) Pendidikan alternative

2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan kerja yang dimaksud adalah pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang dilakukan baik sebelum bekerja maupun pengetahuan yang didapat setelah bekerja.

3. Keterampilan kerja

Didalam praktek kerja, keterampilan kerja berarti kecakapan serta keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Keterampilan kerja ini dapat berupa :

a. Keterampilan mental, seperti halnya menganalisa data-data serta menentukan sikap dalam pengambilan keputusan.

b. Keterampilan fisik, seperti kemampuan diri dalam melakukan sesuatu dalam hal ini seorang teknis atau mekanik.

c. Keterampilan social, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dapat dijadikan sebagai pertimbangan tertentu oleh perusahaan, pengalaman kerja yang dimaksud adalah pengalaman serta seberapa lama waktu yang telah dilewati untuk melakukan pekerjaan tertentu.

2.2.3 Mutasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Mutasi

Menurut Dessler (2007) perpindahan kerja atau mutasi adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain pada level yang sama dan pada tingkat upah atau gaji yang sama pula. Tidak ada peningkatan atau penurunan tanggung jawab, walaupun mungkin ada perubahan kondisi kerjanya.

Siagian (2008) mengemukakan bahwa mutasi tersebut dengan istilah alih tugas dan alih tempat, yaitu sebagai berikut: Alih tugas adalah penempatan seorang pegawai pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini bekerja. Sedangkan alih tempat, adalah seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

Sedangkan menurut Gouzali (2002) mutasi adalah pemindahan karyawan dalam bentuk *tour of area* atau alih tempat dan *tour of duty* atau alih tugas. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja adalah alih jabatan atau alih tugas yang penghasilannya relative sama dengan statusnya yang lama.

2.2.3.2 Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfers*) dan alih tugas produktif

(production transfer):

1) Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Cara karyawan mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan perusahaan adalah (Hasibuan, 2003).

a. Kesehatan

Fisik kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar kota mohon dimutasi menjadi dinas dalam

b. Keluarga

Misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.

c. Kerjasama

Misalnya tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2) Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Menurut Paul Pigor dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfers yaitu

a. Production transfers

Adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

b. Replacement transfers

Adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan lain secara horizontal untuk mengganti karyawan yang masa dinasnya masih sedikit atau diberhentikan.

c. Versatility transfer

Adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

d. Shift transfer

Adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lainnya sedang pekerjaannya tetap sama.

e. Remedial transfer

Adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaan yang sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya.

2.2.3.3 Indikator Mutasi Kerja

Beberapa indikator mutasi kerja (Ambarita, 2015), yaitu

- a. Frekwensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
- b. Alasan mutasi, yaitu agar karyawan tidak larut dalam zona nyaman dan agar karyawan biasa mendapatkan pengalaman baru.
- c. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
 - Kemampuan kerja pegawai
 - Tingkat pendidikan
 - Lamanya masa menjabat
 - Tanggung jawab atau beban kerja
 - Kesenangan atau keinginan pegawai
 - Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku

2.2.4 Kinerja karyawan

2.2.4.1 Pengertian kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2005) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Menurut Rivai (2005) teori sumber daya manusia, kinerja

merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai dari yang dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas.

2.2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut (Mahmudin, 2010):

- a) Faktor personal/individu meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c) Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan

keeratan anggota tim

- d) Faktor system meliputi system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator menurut Setiawan dan kartika (2014) :

- a. Ketepatan menyelesaikan tugas
Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Kesesuaian jam kerja
Merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Tingkat kehadiran
Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar karyawan
Merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas

yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan

Pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat perlu dilakukan dalam sebuah organisasi. Pelatihan kerja yang diberikan berisi tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Pelatihan yang baik yaitu pelatihan yang akan menjelaskan secara detail bagaimana proses suatu pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Jika pegawai sudah paham dan mengerti bagaimana proses pekerjaan yang dia kerjakan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena karyawan tersebut telah berhasil menguasai ilmu yang telah didapatkan dari pelatihan yang telah dilakukan.

Menurut hasil penelitian dari Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya. Didukung juga dengan penelitian dari Munparidi (2012) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Mnum Tirta Musi Palembang.

2.3.2 Hubungan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

Penempatan kerja berarti menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya agar target perusahaan bisa tercapai dengan maksimal. Penempatan kerja yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penempatan yang sesuai yaitu dimana karyawan ditugaskan di tempat yang sesuai dengan keahliannya.

Menurut hasil penelitian Montalalu, Kawet dan Nelwan (2016) menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Prov. Sulut.

2.3.3 Hubungan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2009) pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Mutasi yang efektif akan berdampak pada kinerja karyawan mengingat mutasi yang dilaksanakan bertujuan untuk memberikan peluang bagi para karyawan yang bersangkutan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya serta diharapkan untuk membuat kepuasan kerja lebih baik. Menurut hasil penelitian dari Runtuwene, Iewal dan Mintardjo (2016) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PI. Bank Sulutgo Manado.

2.4 Kerangka Konseptual

Iskandar (2008) mengemukakan bahwa kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, hubungan antara variabel-variabel secara teoritis yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terdahulu yang kebenarannya dapat diuji secara *empiris*

Untuk menggambarkan hubungan antar variabel, berikut kerangka konseptual yang disusun berdasarkan penelitian terdahulu

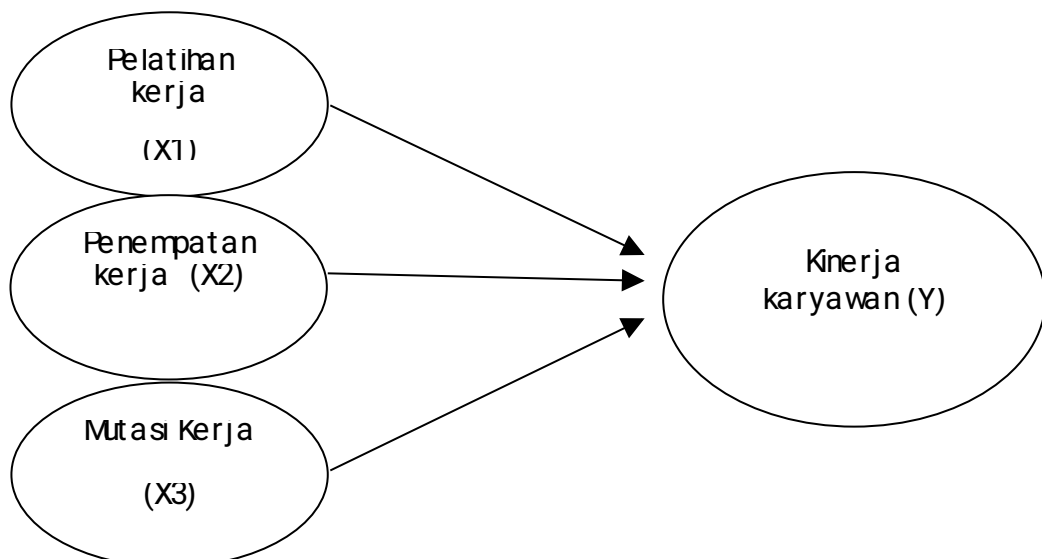
dan landasan teori maka peneliti berpendapat bahwa pelatihan kerja sangat penting dilakukan dalam organisasi karena berguna untuk menambahkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam memaksimalkan kinerjanya. Apabila pelatihan kerja dalam organisasi berjalan dengan efektif maka kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya jika pelatihan kerja tidak maksimal maka akan menyebabkan turunnya kinerja karyawan.

Penempatan kerja berarti menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya agar target perusahaan bisa tercapai. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi maka penempatan kerja harus sesuai.

Mutasi berarti suatu perubahan jabatan atau perubahan tugas yang dimana penghasilan relative sama seperti status sebelumnya. Mutasi bertujuan agar karyawan tidak jenuh dan mempunyai pengalaman baru sehingga kinerja karyawan bisa meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis yang penulis ajukan yaitu :

- H₁ : Semakin baik pelatihan kerja semakin tinggi kinerja karyawan
- H₂ : Semakin sesuai penempatan kerja semakin tinggi kinerja karyawan
- H₃ : Semakin efektif mutasi kerja semakin tinggi kinerja karyawan