

**PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN PENEMPATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK KCP
MEDAN CITRA GARDEN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Manajemen*

Oleh:

ABDUL RAHIM NAINGGOLAN
NPM.1305160121



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK

Abdul Rahim Nainggolan. NPM. 1305160121. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden. Skripsi. UMSU.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden, adapun tujuan penelitian adalah Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden. Untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden.

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan/pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan kuantitatif karena dalam penelitian ini data yang telah di dapat berwujud angka-angka yang dapat di hitung jumlahnya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden, dengan demikian populasi dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 36 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari jumlah populasi penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kemampuan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden Medan, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 5,376 (sig 0,001) dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Penempatan Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 0,584 (sig 0,563), dimana signifikan t lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan sebesar 22.823 dengan sig $0,000 < \alpha < 0,05$.

Kata Kunci: Kemampuan Kerja, Penempatan Karyawan, Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Uraian Teori	8
1. Kinerja Karyawan.....	8
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	8
b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan	10
c. Indikator-indikator Kinerja Karyawan.....	11
2. Kemampuan Kerja.....	13
a. Pengertian Kemampuan	13
b. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kemampuan.....	15
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan	18
d. Indikator Kemampuan Kerja	21
3. Penempatan Karyawan	25
a. Pengertian Penempatan Karyawan.....	25

b. Metode Penempatan	26
c. Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan karyawan	28
d. Prosedur Penempatan Karyawan	32
e. Indikator Penempatan Karyawn	34
B. Kerangka Konseptual.....	35
C. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Pendekatan Penelitian	41
B. Defenisi Operasional.....	41
C. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	43
D. Populasi dan Sampel	43
E. Teknik Pengumpulan Data	44
F. Analisis Uji Instrumen Penelitian	46
G. Teknik Analisis Data	47
BAB IV DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN	55
A. Deskripsi Data.....	55
1. Identitas Responden.....	55
2. Analisis Variabel Penelitian.....	58
3. Uji Asumsi Klasik.....	63
4. Analisis Regresi Berganda	65
5. Pengujian Hipotesis	66
B. Pembahasan	70
1. Pengaruh Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	70

2. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	71
3. Pengaruh Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja karyawan.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	74
A. Kesimpulan.....	74
B. Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III.1. Indikator-indikator Kemampuan Kerja	41
Tabel III.2. Indikator-indikator Penempatan Karyawan	42
Tabel III.3. Indikator Kinerja Karyawan	42
Tabel III.4. Skedul Penelitian	43
Tabel III.5. Skala likert	45
Tabel IV-1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel IV-2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel IV-3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel IV-4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	57
Tabel IV-5. Skor Angket untuk Variabel X1 (Kemampuan Karyawan)	58
Tabel IV-6. Skor Angket untuk Variabel X2 (Penempatan Karyawan)	59
Tabel IV-7. Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja Karyawan.....	61
Tabel IV-8 Uji Multikolinearitas.....	64
Tabel IV-9. Koefisien Regresi.....	65
Tabel IV-10. Uji t	67
Tabel IV-11. ANOVA.....	68
Tabel IV-12. Uji Koefisien Determinasi.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja	27
Gambar 2.2 Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	37
Gambar 2.3 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .	38
Gambar 2.4 Paradigma Penelitian	39
Gambar IV-1 Normalitas	63
Gambar IV-2. Heterokedastitas	65
Gambar IV.3: Kriteria Pengujian Hipotesis 1	71
Gambar IV.4: Kriteria Pengujian Hipotesis 2	72
Gambar IV.5 : Kriteria Pengujian Hipotesis 3	73

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangannya, dunia perbankan saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Lembaga-lembaga keuangan saat ini dituntut untuk mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan kerjanya. Sehingga dapat bersaing dengan lembaga-lembaga keuangan lain.

Pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu perusahaan. Maksudnya dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi. Hal tersebut harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, kerja keras karyawan, kerja sama antar karyawan, juga sistem kepemimpinan yang baik. Setiap karyawan yang telah bekerja sesuai dengan kemampuan, kreatifitas, pengetahuan, tenaga dan juga waktunya. Di lain pihak mereka mengharapkan imbalan tertentu.

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil banyak ditentukan oleh sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Kinerja karyawan yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki juga merupakan salah satu faktor dalam menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan menjalankan operasionalnya dalam mencapai tujuan perusahaan (Gomes, 2008).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Handoko, 2010) memiliki kinerja yang baik, maka tujuan perusahaan akan dapat dicapai.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dua diantaranya adalah kemampuan kerja dan penempatan karyawan. Pengembangan dan peningkatan dalam suatu perusahaan harus diimbangi dengan kemampuan setiap karyawan dalam perusahaan tersebut, karena tanpa kemampuan yang memadai dan mampu menyerap teknologi yang digunakan dalam pengembangan produk barang dan jasa maka ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterima akan berdampak negatif bagi karyawan maupun perusahaan. Manusia sebagai salah satu faktor produksi mempunyai sifat yang berbeda dengan faktor produksi yang lain dan juga manusia mempunyai kemampuan untuk berprestasi dilingkungan kerjanya.

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Kemampuan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan keberhasilan seseorang dalam dunia pekerjaan. Menurut Soeprihanto (2009, hal. 71), kemampuan adalah segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Kemampuan kerja adalah prasyarat bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas secara memadai.

Kemampuan seseorang ditentukan oleh pendidikan, pengalaman dan sifat pribadi. Sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam dirinya dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong sendiri berarti kemampuan seseorang

untuk melakukan sesuatu. Kemampuan dipandang dari sudut sumber daya manusia mempunyai pengaruh dalam mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Kemampuan seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan dan kemampuan akan dapat meningkatkan prestasi kerja yang dapat memacu semangat dan gairah kerja karyawan.

Kinerja akan didapatkan oleh karyawan tersebut apabila ia memiliki kemampuan yang dapat memperbaiki keadaan perusahaan ke arah yang lebih baik saat ia ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kerja tersebut. Banyak orang berpendapat bahwa rendahnya kualitas kerja atau tingkat kemampuan kerja disebabkan karena faktor-faktor lain seperti tingkat pendidikan seseorang yang akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan pribadi . Oleh sebab itu banyak perusahaan yang menaruh perhatian pada karyawannya dengan melihat kemampuan kerja setiap karyawan dalam peningkatan kinerja yang lebih baik dan memacu semangat dalam bekerja.apabila ia ditempatkan pada posisi tertentu dalam perusahaan.

Penempatan karyawan merupakan bagian dari proses pengadaan karyawan, dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi yaitu kesesuaian antara keahlian karyawan yang diisyaratkan oleh perusahaan bersangkutan, dengan prinsip keadilan dimana setiap karyawan diberikan peluang yang sama untuk berkembang. Penempatan karyawan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap menuju prestasi kerja karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melaksanakan penempatan tenaga kerja 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 dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat). Perusahaan yang tidak melaksanakan penempatan karyawan dengan baik dan benar dapat menimbulkan beberapa akibat seperti dapat menurunnya semangat dan kegairahan kerja, prestasi kerja yang berakibat akan menurunkan produktivitas perusahaan itu sendiri.

Keberhasilan suatu perusahaan juga dapat dilihat dari prestasi kerja pegawainya. Prestasi kerja yang baik dari para pegawai di anggap dapat membantu meningkatkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas tersebut dapat dilihat dari tingginya rasa kepercayaan atau loyalitas masyarakat terhadap perusahaan tersebut.

Pengelolaan kinerja karyaan yang dilakukan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai dan memberikan penilaian hasil kerja secara lebih objektif yang pada akhirnya akan meningkatkan laba usaha pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden secara keseluruhan.

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden (Persero) adalah salah satu perbankan nasional yang statusnya adalah perseroan yang masuk golongan Bank Umum. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden mempunyai misi mengutamakan kepentingan pasar, mengembangkan sumber daya manusia professional, memberikan keuntungan yang maksimal bagi nasabah, melaksanakan manajemen terbuka dan peduli terhadap masyarakat dan lingkungan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang penulis lakukan terlihat adanya gejala-gejala mengenai kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden, menurunnya kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya dipicu oleh kemampuan kerja karyawan, dimana karyawan kurang teliti dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawab sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Masalah yang dapat ditemui dalam perusahaan mengenai kemampuan kerja yaitu masih terdapat karyawan yang kurang terampil dalam menjalankan tugas, seperti terlalu lama dalam melayani nasabah dan masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja.

Permasalahan dalam penempatan kerja ditandai dengan adanya karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik serta proses penempatan kerja yang tidak sesuai dengan keahlian dalam bidangnya.

Berdasarkan fenomena tersebut penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh kemampuan kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya penelitian ini diberi judul: **“Pengaruh Kemampuan Kerja dan Penempatan Karyawan terhadap**

Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Adanya pegawai yang kurang teliti dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya sehingga berdampak pada kinerja
2. Masih terdapat karyawan yang kurang terampil dalam menjalankan tugas, seperti terlalu lama dalam melayani nasabah dan masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja.
3. Adanya karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik serta proses penempatan kerja yang tidak sesuai dengan keahlian dalam bidangnya

C. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan mengenai kinerja karyawan, maka penulis membatasi permasalahan hanya pada kemampuan kerja dan penempatan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden.

2. Rumusan Masalah

- a. Apakah ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden ?
- b. Apakah ada pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden ?

- c. Apakah ada pengaruh kemampuan kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden?
- b. Untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden
- c. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden ?

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi penulis, dapat menambah dan memperluas pengetahuan guna mendalami masalah yang berkaitan dengan kemampuan kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi perusahaan, sebagai bahan referensi bagi perusahaan tempat penelitian dilakukan khususnya untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia.
- c. Bagi pihak lain, sebagai referensi bagi peneliti lain untuk masalah yang sama yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Uraian Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009, hal. 5-6) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produk, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang porang karyawan.

Suyadi Prawirosentono (2008, hal. 2) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Muhammad Zainur (2010, hal. 41) mendefinisikan “Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya”. Kamus besar bahasa Indonesia (2008, hal.629) mendefinisikan karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagai berikut) dengan mendapat gaji atau upah. Malayu Hasibuan (2007, hal. 12) mendefinisikan karyawan sebagai penjual

jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Wirawan (2009, hal. 54) dimensi kerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk mengembangkan instrumen evaluasi kinerja yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan.

Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

- 1) Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
- 2) Perilaku kerja, ketika berada di tempat kerjanya, seseorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Sedangkan perilaku kerja adalah perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Wirawan (2009, hal. 68-69) standar kinerja perlu memenuhi persyaratan berikut agar dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Ada hubungan relevansinya dengan strategi perusahaan
- 2) Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
- 3) Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan
- 4) Memperhatikan teknologi dan proses produksi
- 5) Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima
- 6) Memberikan tantangan kepada para karyawan
- 7) Realistis
- 8) Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar
- 9) Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar
- 10) Standar harus konsisten
- 11) Standar harus adil
- 12) Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan

Menurut Wirawan (2009, hal. 99) manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja. Pertama, manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut dicapai melalui partisipasi individu karyawan dalam mencapai tujuan dari tugasnya yang hasilnya berupa kinerja karyawan.

Manajemen karyawan berupaya meningkatkan kinerja karyawan secara terus-menerus atau minimal mempertahankannya jika sudah mencapai standar kerjanya. Kedua, manajemen kinerja berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi pegawai secara terus-menerus. Ketiga, manajemen kinerja berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian tujuan. Keempat, manajemen kinerja mengukur kinerja individu karyawan, tim kerja, dan kinerja perusahaan secara periodik.

Menurut Wirawan (2009, hal. 100) perencanaan kinerja berupa bagian awal manajemen kinerja karyawan sepanjang tahun. Kinerja karyawan perlu dimanajementi agar dapat memenuhi harapan organisasi dan perusahaan. Perencanaan kinerja adalah penemuan antara ternilai dengan superiorinya atau penilai yang antara lain membahas:

- 1) Tugas, pekerjaan dan tanggung jawab ternilai, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh ternilai dan prosedur yang harus diikuti oleh ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, serta perilaku kerja dan sifat pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 3) Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya sampai dalam system *Model Management by Objective* (MBO) diformulasikan sebagai objektif, sasaran atau target kinerja ternilai,

pembahasan indikator kinerja dan defenisi operasionalnya, serta cara pengukurannya yang dilakukan oleh penilai.

b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realita. Artinya pimpinan karyawan yang memiliki diatas rata-rata (IQ 110-120), apabila *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap pimpinan dan karyawan terhadap setiap karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan begitu juga sebaliknya. Situasi kerja mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, suasana kerja, kebijakan pemimpin dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006, hal. 113) faktor-faktor dari kinerja secara individual adalah :

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasional

c. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (2008, hal. 27-32) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif. Hal ini di sebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan itu tersebut efisien

2) Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan). Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3) Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir. Kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

2. Kemampuan Kerja

a. Pengertian Kemampuan

Pengertian kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda seperti yang dinyatakan oleh Riduan, (2006, hal. 61) bahwa “setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda.” Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreativitas (kemampuan) tersebut. Riduan, (2006, hal. 63) bahwa “kreativitas merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang lahir dengan potensi kreatif, dan potensi ini dapat dikembangkan atau di pupuk.

Riduan, (2006, hal. 69) mengemukakan, “ *All Individuals are creative in diverse ways and different degrees* “. Karya kreative tidak lahir hanya karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreative yang menuntut kecakapan, keterampilan, dan motivasi yang kuat. Ada 3 faktor yang menentukan prestasi kreatif seseorang, yaitu: motivasi atau komitmen yang tinggi, keterampilan dalam bidang yang ditekuni, dan kemampuan kreatif.

Semiawan (2008, hal. 8) mengartikan “kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antara unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya”. Dengan demikian secara operasional kreativitas dapat

dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan atau fleksibel dan orisinalitas serta kemampuan mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci) suatu gagasan.

Penerapan dan kegiatan dilakukan sehari-hari dalam melakukan pekerjaan adalah penting dilakukan. Sebab kemampuan sebagai ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bila terwujud memberikan rasa kepuasan dan keberhasilan yang mendalam. Yang pada akhirnya kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya. Supriadi dari Stein yang di ikuti oleh Sujana (2008, hal. 98) menyatakan bahwa, *“The creative work is a novel work that is accepted as tenable, useful or satisfying by a group in some point in time”*. Pernyataan ini dapat diartikan bahwa pekerjaan kreatif adalah pekerjaan yang sifatnya baru yang berlaku, berguna, dan bisa memuaskan sesuatu kelompok dalam waktu yang sama. Sesuatu pekerjaan yang kreative mempunyai sifat baru, meskipun tidak berarti sama sekali baru dan hasil pekerjaan itu mencerminkan hasil kombinasi baru atau reintegrasi dari hal-hal yang sudah ada. Selain itu, hasil pekerjaan yang kreatif mempunyai kegunaan dan kepuasan bagi yang melaksanakan dalam waktu tertentu yang berarti hasil pekerjaan kreatif dipengaruhi oleh waktu.

b. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kemampuan

Seseorang dikatakan kreatif apabila memiliki kemampuan yang bisa dipertanggung jawabkan. Hal ini perlu diketahui ciri-ciri yang memiliki kemampuan. Beberapa pendapat ahli tentang ciri-ciri pegawai yang mampu.

David Campbell yang disadur oleh Mangunhardjana (2006, hal. 27) menggolongkan ciri-ciri pegawai yang mampu, yaitu ciri-ciri pokok dan yang tergolong kepada ciri-ciri yang memungkinkan sebagai berikut:

1) Ciri-ciri Pokok

a) Kelincahan mental berpikir dari segala arah

Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi

b) Kelincahan mental berpikir ke segala arah

Berpikir ke segala arah (*divergent thinking*) adalah kemampuan untuk berpikir dari idea tau gagasan menyebar ke segala arah.

c) Fleksibilitas konsep

Fleksibelitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

d) Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk menelorkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang, bahkan “mengejutkan”.

e) Lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperluas cakrawala berpikir.

f) Latar belakang yang merangsang

Latar belakang yang merangsang (*stimulating background*) adalah lingkungan dan suasana yang mendorong untuk mempelajari pengetahuan, melatih kecakapan baru dan untuk memiliki sifat-sifat khas mereka: usaha, tenang dalam kegagalan, tidak putus asa, disiplin, mencari-cari terus, berprestasi dan gairah dalam hidup

g) Kecakapan dalam banyak hal

Pada umumnya orang yang memiliki kemampuan mempunyai banyak minat dan kecakapan dalam berbagai bidang (*multiple skills*).

2) Ciri-ciri yang Memungkinkan

Ciri-ciri yang memungkinkan, yang perlu untuk mempertahankan gagasan-gagasan kreatif yang sudah dihasilkan, meliputi: (1) kekuatan mental atau fisik untuk bekerja keras, (2) berfikir mandiri, (3) pantang menyerah, (4) mampu berkomunikasi dengan baik, (5) lebih tertarik pada konsep dari pada segi-segi kecil, (6) keingintahuan intelektual, (7) kaya humor dan fantasi, (8) tidak segera menolak ide atau gagasan baru, (9) arah hidup yang mantap.

Hendrik (2009, hal. 52) mengutip pendapat Jack Halloran mengemukakan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki kemampuan dan kreatif adalah:

1) Orang yang kreatif memanaage ingin tahunya secara baik.

Intelektualnya giat bekerja dan dinamis.

- 2) Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantanginya.
- 3) Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
- 4) Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.
- 5) Orang yang mandiri (*Independent*). Ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan dari pada orang lain.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa orang yang mampu yaitu orang yang memiliki suatu motivasi yang tinggi dalam mengenal masalah-masalah yang bernilai. Mereka dapat memusatkan perhatiannya pada suatu masalah secara alamiah dan mengaitkannya baik secara sadar atau tidak, untuk memecahkannya. Ia menerima ide yang baru, yang muncul dari diri sendiri atau yang dikemukakan orang lain. Kemudian mengkombinasikan pikirannya yang matang dengan intuisinya secara selektif, sebagai dasar pemecahan yang baik. Ia secara energi menterjemahkan idenya melalui tindakan dan mengakibatkan hasil pemecahan masalah yang bermanfaat dan berguna bagi masyarakat.

Sudjana (2008: 112) mengemukakan tentang ciri-ciri individu yang memiliki kemampuan dan kreatif: (1) lebih menunjukkan sikap dewasa secara emosional dan peka dalam menangkap masalah dari suatu situasi, (2) dapat memenuhi kebutuhannya sendiri, (3) tidak tergantung pada orang lain dan percaya pada diri sendiri. (4) mampu menguasai diri sendiri, (5) penuh keberanian yang bermakna, dan (6) panjang akalunya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka pegawai yang memiliki kemampuan adalah pegawai yang memiliki rasa ingin tahu yang di manfaatkan semaksimal mungkin; mau bekerja keras; berani mengambil keputusan; pengetahuan dan kecakapan intelektualnya dimanfaatkan semaksimal mungkin; mandiri; dinamis; penuh inovasi dan daya cipta; bersedia menerima informasi; menghubungkan-hubungkan ide dengan pengalaman yang diperoleh dari sumber yang berbeda; cenderung menampilkan berbagai alternative terhadap subjek tertentu.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kemampuan seseorang yang dapat ditumbuh-kembangkan melalui suatu proses terhadap beberapa orang yang dapat mempengaruhinya.

Riduan, (2006, hal. 67) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan sebagai berikut:

1) Faktor usia

Plato berpendapat bahwa, “seseorang pada waktu muda sangat kreatif, namun setelah tua kemampuan dan kreatifitasnya mengalami kemunduran, karena dimakan usia. Kadang kemampuan dan bakat seseorang yang begitu jaya waktu muda dapat sirna setelah tua. Hal ini disebabkan kehilangan upaya dan telah merasa puas dengan keberhasilan yang telah diraihny”.

2) Faktor jenis kelamin

Dari laporan penelitian yang dilakukan oleh J. MacEwan dan Petersen, New Jersey, hasil penemuannya mengatakan bahwa, “dalam kelancaran ide, kaum wanita lebih unggul 40% dibandingkan dengan kaum lelaki”. Selanjutnya Jhonson O’connor foundation, mengemukakan bahwa, “rata-rata kemampuan dan bakat kreatif kaum wanita 25% lebih unggul disbanding kaum pria”.

3) Faktor usaha

Faktor usaha dan kemauan keras dari manusia akan menciptakan kreativitas. Usaha keras akan mampu membentuk kebiasaan berupa peningkatan kreativitas dengan baik, seperti dikatakan Brook Atkitson, “kekuatan penggerak” yang “benar menjadi pembeda” tingkat kemampuan dan kreativitas bukan tingkat alamiah.

Mangunhardjana, (2006, hal. 56) mengemukakan 7 faktor yang menghambat kemampuan, yaitu (1) rasa takut gagal, (2) terlalu sibuk dengan tata tertib dan tradisi, (3) gagal melihat kekuatan yang ada, (4) terlalu pasti, (5) enggan untuk mempengaruhi, (6) enggan untuk “bermain-main”, (7) terlalu menghadapkan hadiah. Torrance (dalam Hendrik (2009: 61) lebih spesifik mengemukakan faktor-faktor yang menghambat kemampuan seorang pegawai dari kepribadian seorang pimpinan dan faktor-faktor yang berkaitan dengannya dalam berinteraksi dengan pegawai di instansi/dinas/lembaga, yaitu:

- 1) Otoriter
- 2) Defensive

- 3) Waktu yang tersedia terbatas
- 4) Menganggap faktor hubungan manusia manusiawi sia-sia untuk diterapkan
- 5) Lemah secara intelektual
- 6) Kurang energik intelektual
- 7) Dikuasai oleh perasaan bahwa fungsinya hanya menyampaikan informasi kepada pegawai dan masyarakat.
- 8) Tidak berminat untuk meningkatkan rasa ingin tahu dari pegawainya
- 9) Terikat secara kaku terhadap materi dan program-program atau rencana kerja yang telah ditetapkan
- 10) Tidak mau peduli dan berurusan dengan hal-hal yang dibutuhkan pegawai dan masyarakat

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan di usahakan dapat mempertahankan dan menumbuhkembangkan faktor-faktor yang mendukung kemampuan kerja pegawai dan berusaha menjauhkan bahkan menghilangkan sedapat mungkin faktor-faktor yang dapat menghambat kemampuan sehingga kemampuan kerja pegawai dapat berkembang dan kualitas pelayanan kesehatan dapat terlayani dengan prima.

d. Indikator Kemampuan Kerja

Riduan, (2006, hal. 78). ini memandang bahwa kemampuan (*ability*) dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan) dan keterampilan yang diwujudkan

melalui tindakan. Kemampuan seorang pegawai secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Keterampilan menjalankan tugas

Dalam proses pekerjaan dilapangan akan mengalami hal-hal yang luas dan complex, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar stafnya bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya diantaranya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- c. Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik.
- d. Menuntun proses berpikir pegawai sebab bekerja yang baik akan membantu pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.
- e. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani dilapangan.

b. Keterampilan memberikan penguatan (*reinforcement skill*)

Penguatan atau Reinforcement adalah segala bentuk respon, apakah bersifat kebal (biasa di ungkapkan atau diutarakan dengan kata-kata langsung seperti; baik pekerjaannya, sukses menjalankan tugas, benar dan sebagainya) maupun non verbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan dan sebagainya), yang merupakan bagian dari

modifikasi tingkah laku atau kebijakan pimpinan terhadap pegawainya, yang bertujuan untuk memberikan informasi umpan balik bagi pegawai atas pekerjaannya sebagai suatu tindakan dorongan atau koreksi.

Reinforcement dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pelajaran atau membesarkan hati pegawai agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi melaksanakan pekerjaannya dilapangan.

Tujuan *reinforcement* yang diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap pegawai adalah untuk:

- 1) Meningkatkan perhatian pegawai terhadap konsentrasi pekerjaan.
- 2) Merasa dan meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku pegawai yang produktif.

Berkaitan dengan cara memberikan *reinforcement*, Usman (2009, hal. 75) menjelaskan bahwa, ada 4 dalam menggunakan penguatan, yakni:

- 1) Penguatan kepada pribadi tertentu; penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan sebab, bila tidak jelas akan tidak efektif. Hal ini tidak dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menyebutkan nama pegawai.
- 2) Penguatan kepada kelompok pegawai; penguatan ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada kelompok pegawai yang dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik yang diberikan oleh pimpinan kepada kelompok tersebut.

- 3) Pemberian penguatan dengan cara segera; penguatan seharusnya diberikan segera setelah munculnya tingkah laku atau respon pegawai yang diharapkan. Penguatan yang ditunda pemberiannya, cenderung kurang efektif.
- 4) Variasi dalam penggunaan; jenis atau macam penguatan yang digunakan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena hal ini akan menimbulkan kebosanan dan lama-kelamaan akan kurang efektif.

c. Keterampilan mengadakan variasi (*variation skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam kontes proses interaksi pekerjaan atau tugas dilapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar, tujuan dan manfaat dari *variation skill* adalah sebagai berikut.

- 1) Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diembangkannya yang relevan dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.

- 3) Memupuk tiggah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi dilingkungan kerjanya dengan lebih baik.
- 4) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Sedangkan Robbins (2008, hal. 51) yang dapat dijadikan indikator pengukuran kemampuan dalam pekerjaan, yaitu:

- a. Kecerdasan numeris: kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
- b. Pemahaman verbal: kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta berhubungan kata satu sama lain.
- c. Kecepatan perseptual: kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
- d. Penalaran induktif: kemampuan mengenai suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
- e. Penalaran deduktif: kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
- f. Visualisasi ruang: kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang dirubah.
- g. Ingatan: Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

3. Penempatan Karyawan

a. Pengertian Penempatan Karyawan

Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta, manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Adapun beberapa pengertian penempatan (*placement*) menurut para ahli, antara lain :

Menurut Menurut pendapat Veithzal Rivai (2009, hal. 198) bahwa :

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja 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.

Hal ini senada dengan pendapat dari Sondang P. Siagian (2008, hal. 168-169) bahwa: “Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi”.

Kemudian menurut Gouzali Saydam (2000, hal. 218) yang dimaksud dengan penempatan SDM adalah “proses kegiatan yang dilaksanakan Manager SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan serta mampu

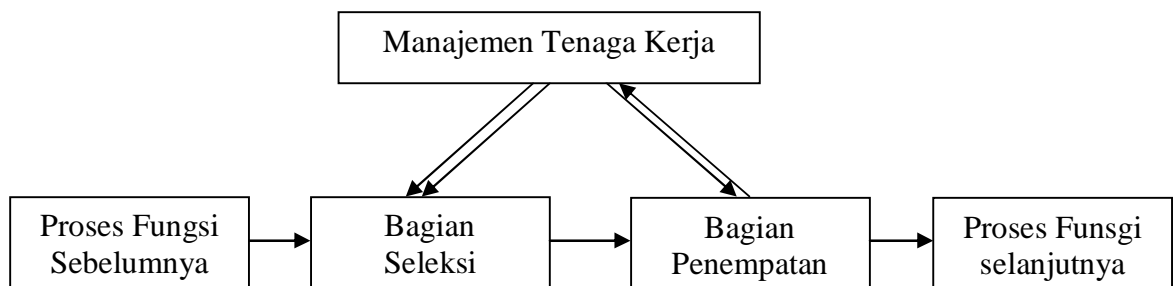
mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

b. Metode Penempatan

Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan hasil dari pengambilan keputusan dari manajer sumber daya manusia, khususnya bagian penempatan pegawai, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun pertimbangan objektif ilmiah (didasarkan fakta keterangan dan data yang dianggap representatif atau berdasarkan hasil dari seleksi yang telah dilakukan).

Menurut Bedjo Siswanto (2008, hal. 168-169) dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (step by step) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan tenaga kerja merupakan urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Secara sistematis mekanisme kerja bagian penempatan kerja dan bagian seleksi kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja



Keterangan :

1. Manager tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (delegation of authority) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja guna mengisi lowongan formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manager tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi (selection report), manager tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut dalam posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatannya kepada manager tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau atasan langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja.

Dalam mekanisme kerja tersebut, bagian seleksi tenaga kerja sangat bergantung pada fungsi manager tenaga kerja sebelumnya. Demikian juga bagian

penempatan tenaga kerja sangat bergantung pada posisi manager tenaga kerja selanjutnya.

c. Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan karyawan

Pegawai yang telah lulus seleksi kemudian akan ditempatkan oleh manager dimana manager perlu memperhatikan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai demi kelangsungan perusahaan. Manager yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki pegawai yang akan ditempatkan dalam satu tugas atau pekerjaan. Menurut Bedjo Siswanto (2018, hal. 89-94) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman

bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

4. Faktor Status Perkawinan

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Tenaga kerja yang umurnya sudah agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan masih energik sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga kerja yang tua.

Sedangkan menurut Bambang Wahyudi (2009, hal. 32) yang mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
 - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan dengan syarat
 - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain yang apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, pengalaman kerja sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan, yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.
4. Pengalaman, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman ini dinyatakan dalam:
 - a. Pekerjaan yang harus dilakukan.
 - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu.
 - c. Senioritas jabatan.

Sementara itu, Schuler and Jackson (2007, hal. 276) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah keterampilan, kemampuan, preferensi dan kepribadian karyawan. Kepribadian

mengacu pada campuran unik sejumlah karakteristik yang mendefinisikan seseorang dan menentukan pola interaksinya dengan lingkungan. Menurut Schuler and Jackson (2007:300), kepribadian seseorang meliputi lima dimensi, yaitu:

1. Ekstraversi (*social, talkative, assertive*)
2. *Agreeableness* (*good-nature, kooperatif, dapat dipercaya*)
3. *Conscientiousness* (tanggung jawab, mandiri, gigih, berorientasi pada hasil)
4. Stabilitas atau instabilitas emosi (ketegangan, merasa kurang aman, gugup)
5. Keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, perasaan seni, intelektual)

Perlu disadari penempatan bukanlah masalah sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga operasi perusahaan akan terganggu tidak saja untuk saat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

Pada hakikatnya apa yang menjadi sasaran proses penempatan pegawai ini menurut Gouzali Saydam (2008:219) adalah untuk :

- a. Mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia dalam perusahaan.
- b. Agar orang yang ditempatkan itu tidak terombang-ambing lagi dalam menunggu tempat dan apa yang akan dikerjakan.
- c. Menempatkan orang yang tepat pada posisi dan tempat yang tepat.

Agar perusahaan dapat bertindak efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang berhasil direkrut.

Akibat dari kesalahan penempatan menurut Bambang Wahyudi (2009:96)

diantaranya adalah:

1. Meningkatnya Labour Turn Over (LTO)
2. Timbulnya konflik
3. Timbul atau meningkatnya angka kecelakaan kerja

d. Prosedur Penempatan Karyawan

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Adapun prosedur- prosedur yang harus dilakukan antara lain :

1. Manajer 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/ 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 yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan/ mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/ atasan langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja.

e. Indikator Penempatan Karyawn

Menurut Martoyo (2006, hal. 43) ada beberapa indikator yang mendasari dalam penempatan kerja karyawan, yaitu :

- 1) Keahlian, merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian sebagaimana dimaksud.
- 2) Pengalaman, dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi. Karena suatu organisasi akan lebih cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman, karena mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan.
- 3) Umur, perhatian dalam proses seleksi juga bertujuan pada masalah “umur” pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima atau tidaknya seorang pelamar.
- 4) Jenis Kelamin, sebagai dasar seleksi, jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu.
- 5) Pendidikan, kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan latihan sebelumnya.
- 6) Keadaan Fisik, kondisi fisik seorang pelamar kerja, turut memegang peranan penting dalam proses seleksi.

- 7) Tampang, dalam jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
- 8) Bakat, bakat (attitude) seorang pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi.
- 9) Temperamen, merupakan pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, yang berhubungan langsung dengan emosi seseorang.
- 10) Karakter, karakter berbeda dengan temperamen, meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor endogen sedangkan karakter adalah faktor eksogen. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

B. Kerangka Konseptual

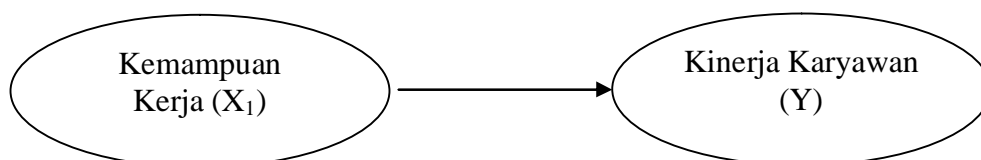
1. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hutajulu (2009) mengungkapkan bahwa apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang pegawai harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Jika seorang pegawai bekerja dengan setengah hati maka pekerjaan yang dihasilkan tidaklah semaksimal yang diharapkan. Artinya bahwa kemampuan seseorang bisa diukur dari tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dengan keterampilan yang ada maka pegawai akan berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Kemudian menurut pendapat Robbins (2006) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Selanjutnya menurut Moenir (2007) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian – kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi.

Dari beberapa pendapat teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan menentukan kinerja organisasi. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian Dana Cahya Putra (2014) bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan mempunyai misi dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan karyawan yang terampil dan cakap serta mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pihak perusahaan secara efektif dan efisien.

Faktor karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam perusahaan, dan departemen personalia harus memperhatikan kebutuhan akan karyawan ini dengan sebaik-baiknya. Salah satunya dengan cara menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya, sehingga karyawan merasa senang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan penempatan yang baik dan benar diharapkan karyawan itu nantinya dapat mengembangkan dirinya untuk mencapai kinerja yang optimal yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Rivai (2009, hal. 315), sebagai berikut: Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu. Penempatan adalah penugasan kembali seseorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Dengan penempatan yang tepat baik. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan.

Dilakukan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal tidak semata-mata tergantung pada penempatan yang baik saja, tetapi ada faktor-faktor lain yang turut menentukan kinerja seseorang. Namun penempatan yang baik merupakan salah satu cara yang menunjang ke arah peningkatan kinerja. Jadi dengan penempatan karyawan yang baik, hal ini akan menunjang perusahaan dalam

mencapai tujuannya karena didapatkannya orang-orang yang tepat, dimana orang tersebut dapat memenuhi kebutuhan masa sekarang dan masa yang akan datang, sehingga hasil penempatan karyawan itu diharapkan menjadi karyawan yang terus-menerus dapat meningkatkan kinerja di masa datang.

Hasil penelitian Atkhan (2013) membuktikan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



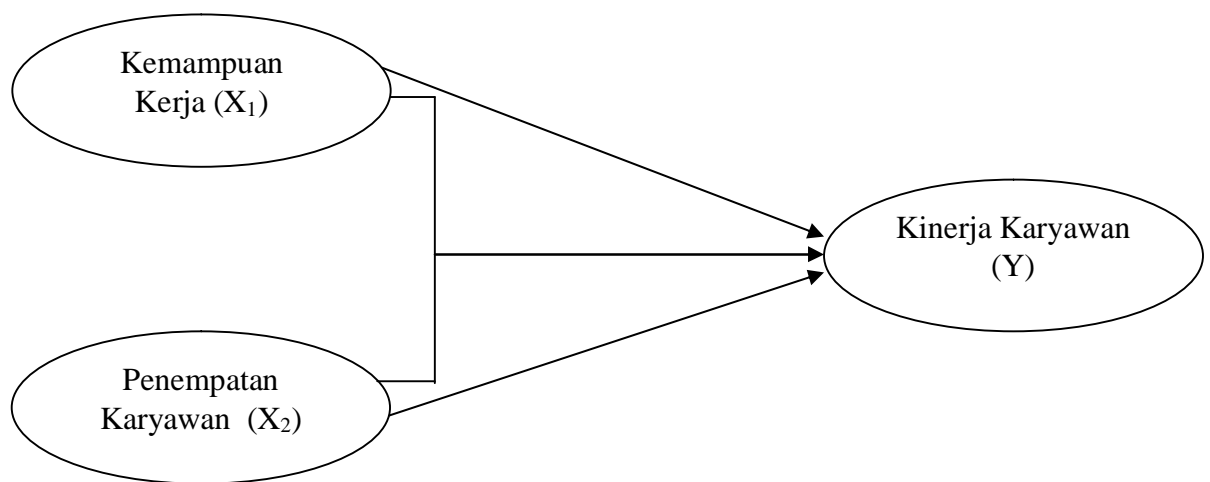
Gambar 2.2
Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dengan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah, kemampuan kerja akan lebih terjamin yang akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan (Malayu, 2007 hal. 74). Menurut Hadari Nawawi *cit* Sulistiyani (2008) sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang bisa disebut juga personil, pegawai, tenaga kerja, atau karyawan harus berkualitas atau memiliki kemampuan dan mutu yang sesuai dengan persyaratan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan perusahaan (Yamit, 2011).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri adalah kemampuan kerja, ketrampilan, disiplin, seleksi, motivasi, sikap dan etika kerja, hasil kerja yang baik, iklim kerja, lingkungan, cara kerja dan pendidikan, serta sarana berprestasi (Rivai 2006).

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2012) “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden.

2. Ada pengaruh Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden
3. Ada pengaruh kemampuan kerja dan penempatan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan/pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan kuantitatif karena dalam penelitian ini data yang telah di dapat berwujud angka-angka yang dapat di hitung jumlahnya.

B. Defenisi Operasional

1. Kemampuan Kerja (X₁)

Robbins (2008, hal. 46) yang mendefinisikan kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik..

Tabel III.1.
Indikator-indikator Kemampuan Kerja

No	Indikator	No Item
1	Kecerdasan numeris	1
2	Pemahaman verbal	2
3	Kecepatan perseptual	3
4	Penalaran induktif	4
5	Penalaran deduktif	5
6	Visualisasi ruang	6
7	Ingatan	7

2. Penempatan Karyawan (X₂)

Rivai (2009, hal. 198) bahwa : Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja 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.

Tabel III.2.
Indikator-indikator Penempatan Karyawan

No	Indikator	No item
1	Keahlian	1
2	Pengalaman.	2
3	Umur	3
4	Jenis Kelamin	4
5	Pendidikan	5
6	Keadaan Fisik	6
7	Tampang	7
8	Bakat	8
9	Temperamen	9
10	Karakter	10

3. Kinerja pegawai (Y)

Menurut Wirawan (2009, hal 5-6) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran instansi pemerintah atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produk, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang porang pegawai.

Tabel III.3.
Indikator kinerja Karyawan

No	Indikator	No item
1	Efektifitas dan efisiensi	1,2
2	Otoritas dan tanggung jawab	3,4
3	Disiplin	5,6
4	Inisiatif	7,8

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian, penulis memilih lokasi penelitian adalah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden, terletak di Jl. Jamin Ginting Komp. Citra Garden Medan, dan penelitian ini direncanakan mulai bulan Desember 2016 sampai dengan bulan April 2017. Adapun skedul penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel III.4.
Skedul Penelitian

	Bulan																				Ket
	Des 16				Jan 17				Feb 17				Mar 17				April 17				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Riset pendahuluan	■	■																			2 minggu
Pengajuan judul			■																		1 minggu
Penyusunan instrument				■																	1 minggu
Penyusunan proposal				■	■	■															3 minggu
Seminar proposal									■	■											1 Hari
Pengolahan data											■	■	■								3 minggu
Analisis data															■	■					2 minggu
Penyusunan skripsi dan bimbingan																■	■	■	■	■	5 minggu
Sidang																				■	1 Hari

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011, hal. 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk KCP Medan Citra Garden, dengan demikian populasi dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 36 orang.

2. Sampel

Sampel adalah pemilihan wakil dari objek penelitian. Dimana menurut Sugiyono (2011, hal 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Karena populasi dalam penelitian ini sebanyak 36 orang maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi menjadi sampel. Maka penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, dengan bentuk sampling jenuh (sensus).

Menurut Sugiyono (2011, hal 120) probability sampling adalah teknik sampling (teknik pengambilan sampel) yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan menurut sugiyono (2011, hal 124) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini membutuhkan data-data yang dapat dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan yang akurat dari hasil penelitian yang dilakukan. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode:

1. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2011, hal 199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dimana kuesioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang biasa diharapkan dari responden.

Skala yang digunakan adalah skala likert yang terdiri dari lima opsi jawaban, menurut Sugiyono (2011, hal 134) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Berikut bentuk dari skala likert:

Tabel III.5.
Skala likert

Opsi jawaban	Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Dalam analisis uji data dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2011, hal. 109) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini analisis validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian valid atau tidak valid. Untuk

menghitung koefisien validitasnya, peneliti menggunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n (\sum xi yi) - (\sum xi) (\sum yi)}{\sqrt{\{n (\sum xi^2) - (\sum xi)^2\} \{n (\sum yi^2) - (\sum yi)^2\}}} \quad (\text{Sugiyono: 2011, hal 182})$$

Keterangan :

r_{xy} = besarnya korelasi antara kedua variable X dan Y

n = banyak pasangan pengamatan

$\sum xi$ = jumlah pengamatan variable X

$\sum yi$ = jumlah pengamatan variable Y

$(\sum xi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variable X

$(\sum yi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variable Y

$(\sum xi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variable X

$(\sum yi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variable Y

$\sum xi yi$ = jumlah hasil kali variable X dan Y

Dari r_{xy} yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan tabel harga kritis r product moment dengan taraf signifikan 5 %. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item dinyatakan valid. Dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item dinyatakan tidak valid.

Untuk mengetahui kelayakan dan tingkat kepercayaan instrument dari angket/questioner yang digunakan dalam penelitian ini maka digunakan uji validitas dan realibilitas yaitu untuk penelitian cukup layak digunakan dan dapat dipercaya sehingga mampu menghasilkan data yang akurat dengan tujuan ukurnya.

1) Uji Validitas Kemampuan Kerja

Tabel uji validitas kemampuan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III – 6.
Hasil Uji Validitas Kemampuan Kerja

Item Pernyataan	R – hitung	R – tabel	Keterangan
1	0,626 (positif)	0,176	Valid
2	0,870 (positif)	0,176	Valid
3	0,636 (positif)	0,176	Valid
4	0,858 (positif)	0,176	Valid
5	0,782 (positif)	0,176	Valid
6	0,726 (positif)	0,176	Valid
7	0,775 (positif)	0,176	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

2) Uji Validitas Penempatan Karyawan

Tabel uji validitas Penempatan Karyawan dapat dilihat pada tabel

dibawah ini :

Tabel III – 7 .
Hasil Uji Validitas Penempatan Karyawan

Item Pernyataan	R – hitung	R – tabel	Keterangan
1	0,729 (positif)	0,176	Valid
2	0,661 (positif)	0,176	Valid
3	0,637 (positif)	0,176	Valid
4	0,709 (positif)	0,176	Valid
5	0,413 (positif)	0,176	Valid
6	0,437 (positif)	0,176	Valid
7	0,655 (positif)	0,176	Valid
8	0,559 (positif)	0,176	Valid
9	0,734 (positif)	0,176	Valid
10	0,658 (positif)	0,176	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

3) Kinerja Karyawan

Tabel uji validitas Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III – 8.
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item Pernyataan	R – hitung	R – tabel	Keterangan
1	0,781 (positif)	0,176	Valid
2	0,908 (positif)	0,176	Valid
3	0,840 (positif)	0,176	Valid
4	0,885 (positif)	0,176	Valid
5	0,884 (positif)	0,176	Valid
6	0,885 (positif)	0,176	Valid
7	0,885 (positif)	0,176	Valid
8	0,874 (positif)	0,176	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari semua butir pernyataan untuk masing- masing variabel (kemampuan kerja, Penempatan Karyawan, dan kinerja karyawan) ternyata menunjukkan status valid dan tidak valid. Selanjutnya butir instrument yang valid diatas diuji realibilitasnya dengan menggunakan pengujian realibilitas menggunakan rumus Cronbach Alpha. Dikatakan reliabel bila hasil alpha > 0,6 hasilnya seperti ditunjukkan dalam table uji realibilitas berikut ini.

b. Reliabilitas Tes

Menurut Arikunto, (2006, hal 196) persoalan reliabilitas tes berkisar sejauh mana tes dapat menunjukkan kestabilan skor atau kekonstanan hasil pengakuan untuk menguji reliabilitas digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dengan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

n = banyak butir pertanyaan atau butir soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian

V_t^2 = varian total

r_{11} yang diperoleh dari hasil perhitungan kemudian dibandingkan dengan r_{tabel} product moment dengan taraf signifikan 5%. Apabila $r_{11} > r_{tabel}$ maka soal instrumen tersebut reliabel.

Berdasarkan hasil olahan data dengan menggunakan SPSS dapat diketahui bahwa uji realibilitas pada penelitian ini adalah seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel IV – 12 .
Hasil Uji Realibilitas Variabel X1, X2, Y**

Variabel	Nilai Realibilitas	Status
Kemampuan Kerja (X1)	0,786 > 0,6	Reliabel
Penempatan Karyawan (X2)	0,752 > 0,6	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,797 > 0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Menunjukkan bahwa ketiga instrument penelitian pada penelitian ini telah memenuhi unsur realibilitas penelitian ini. Maka dengan demikian instrument memiliki realibilitas yang baik, atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

2. **Wawancara** (*interview*), adalah teknik pengumpulan data secara lisan dengan melakukan wawancara langsung kepada pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara .
3. **Studi dokumentasi** yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Regresi Linier berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variable bebas terhadap variable terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (\text{Sugiyono: 2002, hal 211})$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

b_1b_2 = Besaran koefisien regresi dan masing-masing variable

X_1 = Kemampuan Kerja

X_2 = Penempatan Karyawan

Jika $\alpha = 0,05$ dengan dk pembilang $k - 2$ dengan dk penyebut $n - k$ maka diperoleh $r_{\text{tabel}} = F_{0,005 (k - 2, n - k)}$ maka uji kekeliruan $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ bahwa hipotesis diterima.

2. Asumsi Klasik

- a. Imam ghozali (2005, hal 110) menyatakan untuk mengetahui tidak normal atau apakah didalam model regresi, variable X_1 , dan X_2 dan variable Y

untuk keduanya berdistribusi normal maka digunakan uji normalitas. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan :

1) Uji normalitas *P-P Plot of Regression Standardizer Residual*

Uji ini dapat digunakan untuk melihat model regresi normal atau tidaknya dengan syarat, yaitu apabila data mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar garis diagonal tersebut. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalisasi.

2) Uji *Kolmogorov Smirnov*

Uji ini bertujuan agar dalam penelitian ini dapat mengetahui berdistribusi normal atau tidak antara variabel independen dengan variabel dependen atau keduanya.

Ho : Data residual berdistribusi normal

Ha : Data residual tidak berdistribusi normal

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantara variable bebas, dengan ketentuan :

- 1) Bila $VIF > 5$ maka terdapat masalah untuk multikolinearitas yang serius.

- 2) Bila $VIF < 5$ maka tidak terdapat masalah untuk multikolinearitas yang serius.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah dengan metode informal. Metode informal dalam pengujian heteroskedastisitas yakni metode grafik dan metode *scatterplot*.

Dasar analisis :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Uji t

Untuk mengetahui tingkat signifikan hipotesis digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{xy})^2}}$$

Dimana :

r_{xy} = Korelasi variable x dan y yang dikemukakan

n = Jumlah sampel

ketentuannya :

- 1) Bila t hitung $>$ t tabel, maka H_0 = diterima, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variable bebas dan terikat.
- 2) Bila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 = ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variable bebas dan terikat.

b. Uji F

Untuk menguji hipotesis secara serentak, digunakan uji F :

$$F_h = \frac{R^2 \int k}{(1 - r^2) \int (n - k - 1)}$$

Dimana :

R = Koefisien Korelasi berganda

K = Jumlah Variabel Bebas

N = Sampel

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka terima H_0 diterima, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variable bebas dan terikat.
- b) Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka terima H_0 ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variable bebas dan terikat.

c. Koefisien Determinansi

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh antara variabel X dan Y digunakan rumus :

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien Determinan

r = Koefisien korelasi variable bebas dengan variable terikat

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Wahyudi, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita
- Bedjo Siswanto, 2008. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gomes, Faustino 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama*, Cetakan Keempat, Andi Offset, Jakarta
- Gouzali Saydam, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta: Djanbatan
- Handoko, T. Hani , 2010, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 2008. Pusat Bahasa. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Mangunhardjana, A.M. 2006. *Mengembangkan Kreativitas*. Yogyakarta: Kansius
- Martoyo, Susilo 2006, *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru
- Mathis, R dan Jackson, W.2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan. 2006. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- Schuler & Jackson, 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Semiawan, Conny (2008). *Belajar Dan Pembelajaran Prasekolah dan Sekolah Dasar*. Jakarta: Indeks

Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Soeprihanto, John. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE

Sudjana, Nana. 2008. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Zainur Roziqin, Muhammad. 2010. *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press

Jurnal:

Dana Cahya Putra, (2014) *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gayamsari Kota Semarang*, Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Atkhan (2013) *Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur*, eJournal Administrative Reform,

BAB IV

DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 7 pertanyaan untuk variabel X_1 , 10 pertanyaan untuk variabel X_2 dan 8 pertanyaan untuk variabel Y , di mana yang menjadi variabel X_1 adalah Kemampuan Karyawan, variabel X_2 adalah Penempatan Karyawan dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 36 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

Ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 dan X_2 bebas (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) maupun variabel terikat (kinerja karyawan). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket variabel Kemampuan Karyawan skor tertingginya adalah 35 dan skor terendah adalah 27, variable Penempatan Karyawan skor tertinggi 50 dan skor terendah adalah 35, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan maka skor tertingginya adalah 32 dan skor terendah adalah 40.

1. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

a. Jenis kelamin Responden

Tabel IV-1.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	14	36,7	34,5	34,5
Perempuan	22	63,3	65,5	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 14 orang (36,7%) sedangkan responden terbanyak adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang (63,3%).

b. Kelompok Usia

Tabel IV-2.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-35 Thn	19	53,3	55,2	55,2
36-50 Thn	16	43,3	41,4	96,6
>50 Thn	1	3,3	3,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 20-35 tahun yaitu sebanyak 19 orang (53,3%), usia antara 36 – 50 tahun yaitu sebanyak 16 orang (43,3%) sedangkan usia responden yang paling sedikit adalah usia antara > 50 tahun sebanyak 1 orang (3,3%).

c. Masa Kerja

Tabel IV-3.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5 Thn	14	36,7	37.9	37.9
6-10 Thn	19	53,3	51.7	89.7
>10 Thn	3	10,0	10.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara 6-10 tahun ke atas yaitu sebanyak 19 orang (53,3%). Hal ini dikarenakan, mayoritas karyawan telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 6 tahun, dan saat ini perusahaan tidak banyak menerima karyawan baru.

d. Pendidikan

Tabel IV-4.
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan
Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	5	16,7	17.2	17.2
Diploma	10	23,3	24.1	41.4
Sarjana	21	60,0	58.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu masing-masing sebanyak 21 orang (60,0%). Hal ini dikarenakan, perusahaan dalam melakukan penerimaan karyawan mengutamakan calon karyawan yang berpendidikan yang baik.

2. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

Tabel IV-5.
Skor Angket untuk Variabel X₁ (Kemampuan Karyawan)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	41,7	21	58,3	0	0	0	0	0	0	36	100
2	22	61,1	14	38,9	0	0	0	0	0	0	36	100
3	10	27,8	26	72,2	0	0	0	0	0	0	36	100
4	24	66,7	11	30,6	1	2,8	0	0	0	0	36	100
5	22	61,1	14	38,9	0	0	0	0	0	0	36	100
6	19	52,8	17	47,2	0	0	0	0	0	0	36	100
7	24	66,7	12	33,3	0	0	0	0	0	0	36	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jawaban responden tentang aya memiliki kemampuan untuk berhitung dengan cepat, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 21 orang (58,3%).
- b. Jawaban responden tentang Saya memiliki kemampuan memahami apa yang dibaca, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 22 orang (61,1%).
- c. Jawaban responden tentang Saya memiliki kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan tepat, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 26 orang (72,2%).
- d. Jawaban responden tentang Saya dituntut mampu memecahkan masalah yang dihadapi, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 22 orang (66,7%).

- e. Jawaban responden tentang Saya mampu menggunakan logika, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 22 orang (61,1%).
- f. Jawaban responden tentang Saya memiliki kemampuan visualisasi yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 19 orang (52,8%).
- g. Jawaban responden tentang Saya memiliki kemampuan ingatan yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 24 orang (66,7%)

Berdasarkan jawaban responden untuk pernyataan variabel kemampuan kerja bahwa mayoritas menjawab sangat setuju. Hal ini membuktikan bahwa kemampuan kerja karyawan sudah baik.

Tabel IV-6.
Skor Angket untuk Variabel X₂ (Penempatan Karyawan)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	55,6	14	38,9	2	5,6	0	0	0	0	36	100
2	21	58,3	13	36,1	2	5,6	0	0	0	0	36	100
3	14	38,9	15	41,7	6	16,7	1	2,8	0	0	36	100
4	5	13,9	11	30,6	18	50,0	2	5,6	0	0	36	100
5	8	22,2	25	69,4	2	5,6	1	2,8	0	0	36	100
6	10	27,8	25	69,4	1	2,8	0	0	0	0	36	100
7	9	25,0	24	66,7	3	8,3	0	0	0	0	36	100
8	11	30,6	25	69,4	4	11,1	0	0	0	0	36	100
9	4	11,1	27	75,0	1	2,8	0	0	0	0	36	100
10	8	22,2	25	69,4	3	8,3	0	0	0	0	36	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jawaban responden tentang pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan keahlian yang saya miliki, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 20 orang (55,6%).

- b. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan pengalaman saya bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 21 orang (58,3%).
- c. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan usia saya, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 15 orang (41,7%).
- d. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan jenis kelamin dalam mengisi jabatan tertentu, mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebanyak 18 orang (50,0%).
- e. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan latar belakang pendidikan sesuai dengan jabatan saat ini, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 25 orang (69,4%).
- f. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan keadaan fisik dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 25 orang (69,4%).
- g. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan penampilan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 24 orang (66,7%).
- h. Jawaban responden tentang pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan bakat saya saat mengajukan lamaran pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 25 orang (64,4%).

- i. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan tempramen saya dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 27 orang (75,0%).
- j. Jawaban responden tentang Pada saat penempatan karyawan, pihak bank sangat memperhatikan karakter saya saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 25 orang (69,4%).

Berdasarkan jawaban responden untuk pernyataan variabel penempatan karyawan bahwa mayoritas menjawab sangat setuju. Hal ini membuktikan bahwa penempatan kerja karyawan sudah baik.

Tabel IV-7.
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	63,9	13	36,1	0	0	0	0	0	0	36	100
2	22	61,1	14	38,9	0	0	0	0	0	0	36	100
3	22	61,1	14	38,9	0	0	0	0	0	0	36	100
4	23	63,9	13	36,1	0	0	0	0	0	0	36	100
5	25	69,4	11	30,6	0	0	0	0	0	0	36	100
6	23	63,9	13	36,1	0	0	0	0	0	0	36	100
7	23	63,9	13	36,1	0	0	0	0	0	0	36	100
8	22	61,1	14	38,9	0	0	0	0	0	0	36	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jawaban responden tentang saya Saya selalu mengutamakan kualitas hasil pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 23 orang (63,9%).
- b. Jawaban responden tentang Saya selalu efisien dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang (61,1%).

- c. Jawaban responden tentang Saya selalu bersikap loyal terhadap setiap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (61,1%).
- d. Jawaban responden tentang Saya selalu mengutamakan ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 23 orang (69,3%).
- e. Jawaban responden tentang Saya selalu mengutamakan kejujuran dalam pelaksanaan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangatsetuju yaitu sebanyak 25 orang (69,4%).
- f. Jawaban responden tentang Saya selalu kreatif dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 23 orang (63,9%).
- g. Jawaban responden tentang Saya selalu bersikap baik dengan sesama karyawan lain dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 23 orang (63,9%) yang menjawab sangat setuju 8 orang (26,7%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (10,0%) dan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada.
- h. Jawaban responden tentang Saya selalu memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 22 orang (61,1%).

Berdasarkan jawaban responden untuk pernyataan variabel kinerja karyawan bahwa mayoritas menjawab sangat setuju. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan sudah baik.

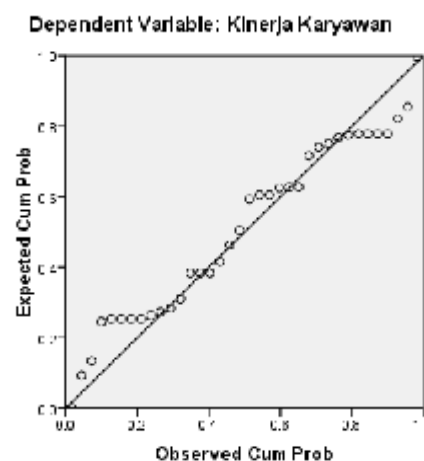
3. Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni:

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Normalitas

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8
Coefficients^a

Model	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-5.434	15.092					
Kemampuan Kerja	.575	1.276	.759	.683	.606	.714	1.400
Penempatan Karyawan	-.171	.309	.461	.101	.066	.714	1.400

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

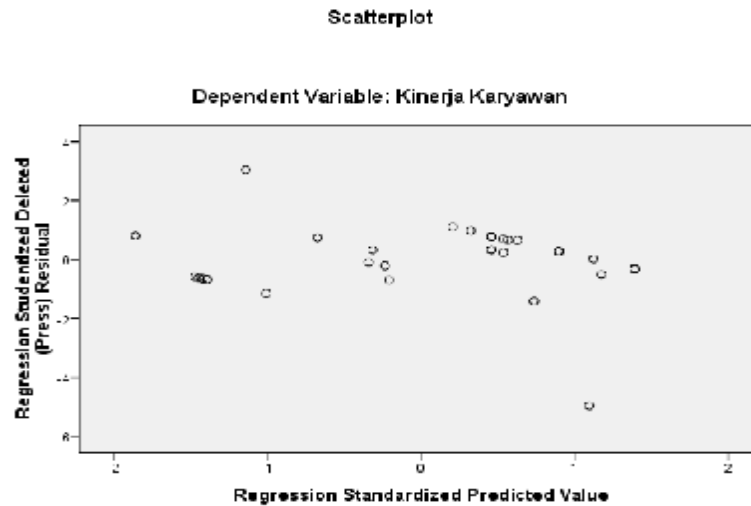
Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah: jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-

titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar IV-2. Heterokedastitas

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

Tabel IV-9. Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	4,829	5,044	
Kemampuan Kerja	,925	,172	,717
Penempatan Karyawan	,069	,118	,078

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 4,829$$

$$b_1 = 0,925$$

$$b_2 = 0,069$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) adalah:

$$Y = 4,829 + 0,925 X_1 + 0,069 X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) memiliki koefisien b_i yang positif sehingga dapat diartikan jika Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Variabel Penempatan Karyawan (X_2) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas terhadap kinerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10. Uji t
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,829	5,044		,957	,345
Kemampuan Kerja	,925	,172	,717	5,376	,000
Penempatan Karyawan	,069	,118	,078	,584	,563

a, Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1) Pengaruh Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Kemampuan Karyawan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) 5,376 (sig 0,001), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa Kemampuan Karyawan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2) Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja karyawan

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel Penempatan Karyawan (X_2) terhadap kinerja karyawan (y) 0,584 (sig 0,563), dimana signifikan t lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa Penempatan Karyawan (X_2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Pengujian Secara Serempak (Uji F)

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : Kemampuan Karyawan (X_1), dan Penempatan Karyawan (X_2) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja Karyawan). Agar dapat dilakukan pengujian statistik,

maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \rho = \rho = \rho = 0 \rightarrow$ {Kemampuan Karyawan (X_1) dan Penempatan Karyawan (X_2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)}

$H_a : \text{Salah satu } \rho \neq 0 \rightarrow$ {Kemampuan Karyawan (X_1) dan Penempatan Karyawan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)}

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova $< \alpha_{0,05}$, maka H_0 ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig $> \alpha_{0,05}$, maka H_0 diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-11. ANOVA
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	232,594	2	116,297	22,823	,000 ^a
	Residual	168,156	33	5,096		
	Total	400,750	35			

a, Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Kemampuan Kerja

b, Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-11 di atas adalah 22,823 dengan sig 0,000 $< \alpha_{0,05}$, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti Kemampuan

Karyawan (X_1) dan Penempatan Karyawan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$.

c. Pengujian Koefisien Determinasi

Uji Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Semakin besar nilai koefisien korelasi menunjukkan hubungan semakin erat dan sebaliknya. Berikut tabel koefisien determinasinya :

Tabel IV-12
Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std, Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig, F Change	
1	,762 ^a	,580	,555	2,25735	,580	22,823	2	33	,000	1,333

a, Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Kemampuan Kerja

b, Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan tabel IV-12 hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan R Square sebesar 0,580 yang berarti bahwa variabel Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan bersama-sama berpengaruh sebesar 58,0% terhadap kinerja karyawan dan sisanya sebesar 58,0% ($100\% - 58,0\% = 42,0\%$) dipengaruhi oleh variabel lain seperti pengawasan, tingkat pendidikan, kompensasi dan lain-lain.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja karyawan

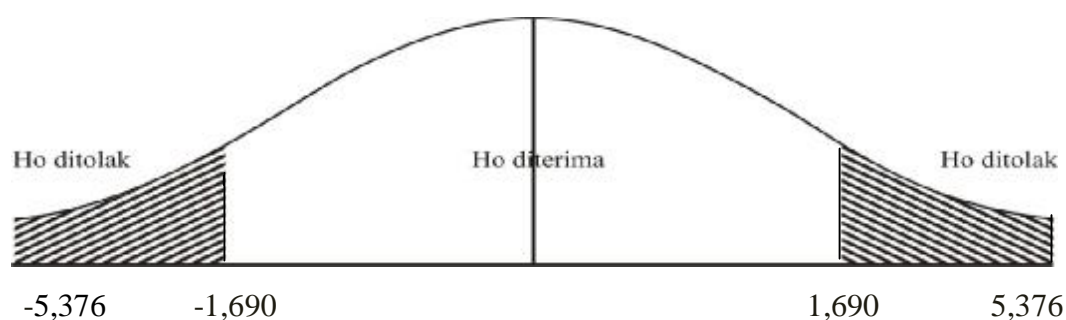
Terdapat pengaruh positif variabel X_1 (Kemampuan Karyawan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 5,376 (sig 0,001, dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa Kemampuan Karyawan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh:

- a. Cahyono (2013) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh Penempatan Karyawan terhadap kinerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kayutangan Malang”.
- b. Perdana (2013) dalam jurnalnya yaitu: “Variabel Kemampuan Karyawan mempengaruhi kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya.
- c. Wahyutomo (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan: “Variabel Kemampuan Karyawan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Mandiri Mikro Banking Distrik Malang”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kemampuan Karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri

Cabang Medan, artinya jika Kemampuan Karyawan yang baik selalu diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan ikut meningkat.

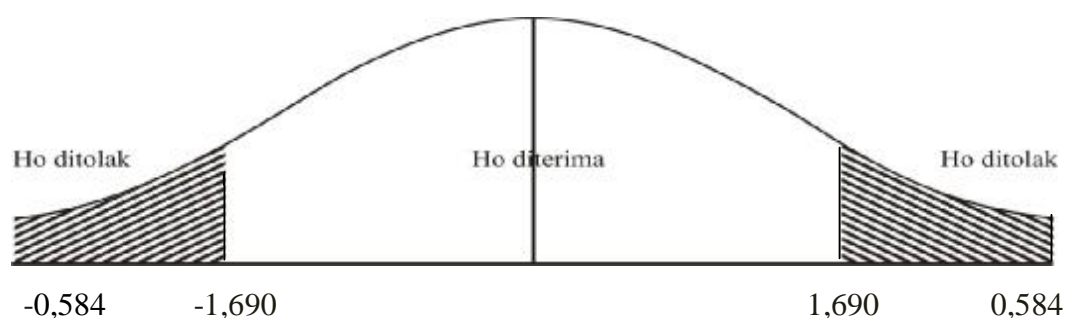


Gambar IV.3: Kriteria Pengujian Hipotesis 1
Sumber : Hasil SPSS (2017)

2. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja karyawan

Tidak ada pengaruh positif variabel X_2 (Penempatan Karyawan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 0,584 (sig 0,563), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa Penempatan Karyawan (X_2) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Perdana (2013) dalam jurnalnya yaitu: “Variabel Penempatan Karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya. Wahyutomo (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan: “Variabel Penempatan Karyawan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Mandiri Mikro Banking Distrik Malang”.



Gambar IV.4: Kriteria Pengujian Hipotesis 2
Sumber : Hasil SPSS (2017)

3. Pengaruh Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja karyawan

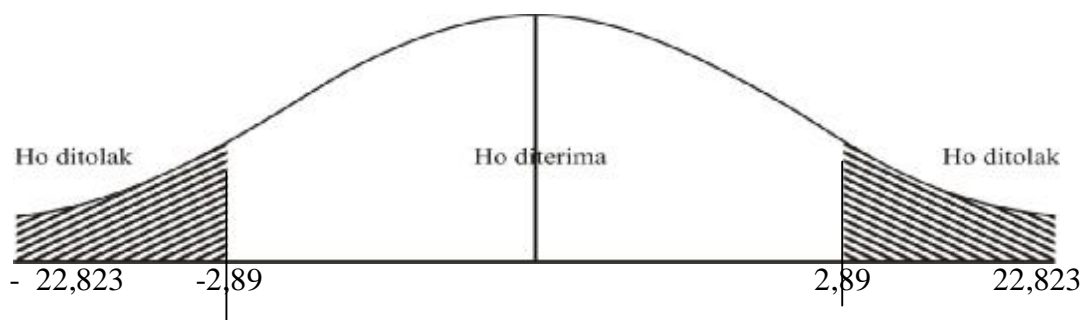
Persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) adalah: $Y = 4,829 + 0,925 X_1 + 0,069 X_2$ Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan) memiliki koefisien b_i yang positif sehingga dapat diartikan jika Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menerima hipotesis, yakni ada pengaruh Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden dan pengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf $\alpha_{0,05}$. Pengaruh yang signifikan

mengandung makna bahwa hasil penelitian ini yang dikatakan positif yang merupakan gambaran umum dari seluruh anggota populasi.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Pandji Anoraga (2009, hal. 178) menyatakan bahwa kinerja karyawan pegawai dipengaruhi oleh Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan karyawan. Ardhai (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: “Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pegawai”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang KCP Citra Garden, artinya jika Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan ikut meningkat.



Gambar IV.5 : Kriteria Pengujian Hipotesis 3
Sumber : Hasil SPSS (2017)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kemampuan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden Medan, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 5,376 (sig 0,001) dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$).
2. Penempatan Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 0,584 (sig 0,563), dimana signifikan t lebih besar dari $\alpha = 0,05$.
3. Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Citra Garden, yang ditunjukkan oleh hasil signifikan sebesar 22.823 dengan sig $0,000 < \alpha 0,05, .$

B. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya perusahaan memperhatikan Kemampuan Karyawan dan Penempatan Karyawan karyawan, selain itu diharapkan kepada perusahaan untuk meningkatkan kedua variabel tersebut agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan

2. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya perusahaan dapat memberikan Kemampuan Karyawan yang sesuai agar karyawan dapat lebih giat lagi dalam menjalankan pekerjaannya
3. Mengingat Penempatan Karyawan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan para karyawan, maka hendaknya Penempatan Karyawan tersebut benar-benar diperhatikan, dengan demikian diharapkan kepada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Wahyudi, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita
- Bedjo Siswanto, 2008. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gomes, Faustino 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama*, Cetakan Keempat, Andi Offset, Jakarta
- Gouzali Saydam, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta: Djanbatan
- Handoko, T. Hani , 2010, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2008. *Pusat Bahasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Mangunhardjana, A.M. 2006. *Mengembangkan Kreativitas*. Yogyakarta: Kansius
- Martoyo, Susilo 2006, *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru
- Mathis, R dan Jackson, W.2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan. 2006. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- Schuler & Jackson, 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Semiawan, Conny (2008). *Belajar Dan Pembelajaran Prasekolah dan Sekolah Dasar*. Jakarta: Indeks

Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Soeprihanto, John. 2009. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE

Sudjana, Nana. 2008. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Zainur Roziqin, Muhammad. 2010. *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press

Jurnal:

Dana Cahya Putra, (2014) *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gayamsari Kota Semarang*, Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Atkhan (2013) *Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur*, eJournal Administrative Reform,