

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, kepemimpinan, penempatan pegawai dan semangat kerja karyawan serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk menggambarkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Pengertian manajemen menurut para ahli adalah definisi yang dikemukakan oleh orang-orang ahli dalam ilmu manajemen sebagai landasan bagi kita untuk memahami seperti apa kandungan dari ilmu tersebut.

Manajemen menurut Harold Koontz and C. Donnell (Sukarna, 2011:3) adalah pelaksanaan pekerjaan bersama-sama orang lain.

Manajemen menurut Hasibuan, 2000 (2012:165) adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Selain itu, Goerge R Terry (Sukarana, 2011:3), juga menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam mengatur sistem baik orang dan perangkat lain agar dapat berjalan dan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan entitas yang terdiri dari berbagai aktivitas sebagaimana disebutkan oleh *George Terry*.

Selain itu, pemaparan di atas menunjukkan bahwa manajemen dalam ekonomi adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu pengambilan keputusan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang lebih ditetapkan. Sedangkan

manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem prosedur.

Tugas pokok Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia didalam suatu organisasi. Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Secara harfiah Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan pengertian Sumber Daya Manusia. Manajemen mengandung pengertian secara sederhana sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Bagaimanapun bunyi definisi dari Manajemen, secara prinsip harus mengandung 3 (tiga) unsur pokok, yaitu :

- a. Suatu proses
- b. Adanya sumber daya (manusia) lain
- c. Adanya tujuan

Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) memiliki pengertian sebagai berikut :

Secara makro, Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah.

Secara mikro, Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Berikut adalah beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Mathis & Jackson (2012:5) di alih bahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat di artikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dikutip dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Hasibuan (2012:22), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat

Mangkunegara (2010:2), Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Firmansyah dan Syamsudin (2016:8), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif.

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tenaga kerja yang efektif sulit bagi perusahaan untuk mencapainya dengan baik.

2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan seikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizationing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya

tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compentation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi

kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan

perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No 12 Tahun 1964.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan menurut istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi.

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus

mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Goerge P. Terry (Sukarna, 2011:83) “Kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.”

Hersey & Blachard (Harbani Pasolong, 2013:5), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Sunyoto, 2012: 34) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasu tertentu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

2.1.3.1 Gaya-gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha, 2004 (Harbani, 2013:37) adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap

kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut Harbani (2013:46) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2.1.3.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mengtransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi

bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Menurut Wijayanto (2012:176), Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Menurut Bass (1985) dalam buku Ancok (2012:130) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasikan dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2016:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry (Kartini Kartono, 2011:47), yaitu:

1. Kekuatan
2. Stabilitas Emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran
5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan sosial
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu :

1. Idealized influence, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. Inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. Intellectual stimulation, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. Individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh karyawannya.

Dari keempat dimensi menurut Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) maka indikator kepemimpinan terdiri dari :

1. Dimensi Idealized Influence terdiri dari tiga faktor indikator yaitu :
 - a. Rasa hormat dari karyawan.
 - b. Kepercayaan pada pemimpin.
 - c. Dapat menjadi panutan.
2. Dimensi Intellectual Motivation yang terdiri dari dua indikator yaitu :
 - a. Pemimpin sebagai motivator.
 - b. Penetapan target yang jelas.
3. Dimensi Intellectual Stimulation yang terdiri dari dua indikator yaitu :

- a. Merangsang ide kreatif.
 - b. Problem solver.
4. Dimensi Individualized Consideration yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
- a. Memperhatikan pengembangan karir karyawan.
 - b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik.
 - c. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.

2.1.4 Pengertian Penempatan

Karyawan yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *placement* atau penempatan pegawai. Pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

2.1.4.1 Penempatan Pegawai

Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini tidak hanya terjadi pada karyawan baru saja tetapi karyawan lama juga. Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tersebut. Sehingga *the right man on the right place* tercapai.

Berikut ini pengertian penempatan karyawan menurut beberapa ahli, yaitu :

Menurut Rivai dan Sagala dalam buku Donni Juni Priansa (2016:124), penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Menurut Sastrohadiwiryono, 2005 (Donni Juni Priansa, 2016:124) :

“Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi maupun karyawan lama untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya.”

Hasibuan, 2008 (Donni Juni Priansa, 2016:124) :

“Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

2.1.4.2 Jenis-jenis Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi pegawai tetapi juga pegawai lama dalam posisi dan jabatan baru. Teori sumber daya manusia mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Menurut pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan dapat berbentuk seperti :

a. Promosi

Promosi memiliki makna yang penting bagi perusahaan, sebab dengan kegiatan promosi berarti kelangsungan perusahaan terjaga. Promosi dapat diartikan

sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang pengawasan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

b. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Akan tetapi, mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkungannya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Berdasarkan uraian di atas, mutasi dapat di definisikan sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja

yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

c. Demosi

Menurut Hasibuan (2011:115), demosi yaitu pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapat, serta statusnya semakin rendah. Menurut Sikula dalam Hasibuan demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi yang lainnya yang melibatkan penurunan gaji dan status.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai yang dilakukan oleh suatu organisasi hendaknya mempertimbangkan berbagai faktor. Terdapat 4 (empat) faktor utama menurut Wahyudi, 1991 dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2016:117), faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan; yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:
 - a. Pendidikan yang disyaratkan; dan
 - b. Pendidikan alternatif.
2. Pengetahuan kerja; yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan mengenai jenis pekerjaan yang tercantum dalam tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI).

3. Keterampilan kerja; keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:
 - a. Keterampilan mental²⁵
 - b. Keterampilan fisik
 - c. Keterampilan sosial
4. Pengalaman Kerja; pengalaman seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan yang penting.

Keempat faktor penting tersebut perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Pendidikan penting guna melihat sejauh mana ilmu pengetahuan umum yang dimiliki, pengetahuan kerja agar pegawai mampu mengetahui dan menguasai apa yang dikerjakannya, keterampilan kerja meninjau kemampuan dalam prakteknya di lapangan, serta pengalaman kerja yang telah ditempuh sebelumnya

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Penempatan Pegawai

Rivai dan Sagala (2011:198) menyebutkan bahwa dimensi dan indikator penempatan menurut jenis penempatan karyawan, yaitu :

1. Promosi

Promosi terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan atau level.

Dengan demikian indikatornya adalah :

- a. Perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam internal perusahaan.
- b. Peningkatan tanggungjawab pekerjaan.

c. Peningkatan level jabatan.

2. Transfer

Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama, baik tingkat gaji, tanggungjawab, maupun tingkat strukturalnya. Maka indikatornya adalah :

- a. Perpindahan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama.
- b. Perpindahan tanggungjawab pekerjaan yang sama.
- c. Perpindahan struktur jabatan yang sama.

3. Demosi

Demosi terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baim tingkat gaji, tanggungjawab, maupun tingkat strukturalnya. Maka indikatornya adalah :

- a. Perpindahan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya lebih rendah.
- b. Perpindahan tanggungjawab pekerjaan yang lebih rendah.
- c. Perpindahan struktur jabatan yang lebih rendah.

2.1.5 Semangat Kerja

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi sellau berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat

diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

2.1.5.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

Berikut pengertian semangat kerja yang dikemukakan oleh para ahli di antaranya adalah :

Alexander Leightemy dalam Alex Nitisemito (2010:160) adalah “ sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik. Nitisemito (2010: 160) menyatakan bahwa semangat kerja adalah “ melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”.

Menurut siagian (2010: 57) semangat kerja adalah “ sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan kelompok maupun organisasi, Jika semangat kerja meningkat maka instansi akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan.

2.1.5.2 Pentingnya Semangat Kerja

Dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Oleh karena itu maka selayaknya apabila setiap instansi selalu berusaha agar para karyawannya moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan meningkat karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat diberikan kepada pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para pegawai tersebut terpelihara juga.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja Peningkatan semangat kerja dalam suatu instansi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada instansi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada instansi. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Alex S. Nitisemito (2010: 167), yaitu :

1. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja.

2. Lingkungan Kerja yang Buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan

3. Kurangnya Disiplin Kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempepgaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Gaya Kepemimpinan yang Buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa mempedulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

5. Kurangnya Informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa factor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu

dengan yang lainnya, maka instansi harus dapat mengurangi factor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

2.1.5.4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Cara Meningkatkan Semangat Kerja Pembinaan semangat kerja pegawai perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup pegawai di instansi. Oleh sebab itu instansi harus berupaya untuk memelihara semangat kerja pegawai dengan melakukan dengan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Ahmad Tohardi (2009:421) cara - cara tersebut antara lain :

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali

menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

e. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpupuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan untuk perusahaan yaitu mengadakan program pensiun..

f. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja.

2.1.5.5. Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermamfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai

dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikirannya. Berikut adalah beberapa indicator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2010: 427), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Naiknya produktivitas karyawan.

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak. Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :

- a. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Tidak menunda pekerjaan
- c. Mempercepat pekerjaan

2. Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- a. Cuti
- b. Keterlambatan
- c. Alfa
- d. Sakit

3. Labour Turn Over

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan. Dimensi Labour turn over diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Setia terhadap perusahaan
- b. Senang bekerja di dalam perusahaan

4. Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenagaan bekerja, dan hal-hal lainnya. Salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan. Dimensi Labour turn over diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Setia terhadap perusahaan
- b. Senang bekerja di dalam perusahaan

2.1.5.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yan

digunakan yaitu mengenai Deskripsi jabatan dan Spesifikasi jabatan terhadap Kinerja pegawai

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis disajikan dalam tabel 2.1

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|--|
| 1 | Ari Rio Marpaung, 2013 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak. | Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak. Variabel kepemimpinan hanya dapat menjelaskan variabel semangat kerja 59,2% | Variabel independen yang digunakan, yaitu Kepemimpinan transformasional. Variabel dependen yang digunakan sama, yaitu Semangat Kerja. Teknik pengumpulan data melalui kuisioner dan wawancara. | Tempat penelitian berbeda. Penulis melakukan penelitian di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. |
| 2 | Yuanita Larasati Purnomo Putri, 2006. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan media | Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dengan hasil 78,3%. | Variabel independen yang digunakan oleh penulis sama, yaitu Kepemimpinan. Variabel dependen | Tempat penelitian berbeda. Penulis melakukan penelitian di Dinas Komunikasi dan Informatika |

Tabel 2.1 (Lanjutan)

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| | deteksi jawa pos di Surabaya | | yang digunakan oleh penulis sama, yaitu semangat kerja. | Provinsi Jawa Barat. |
| 3 | Surya Rashmi Rawat, 2015 <i>Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation.</i> | Peneliti menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan semangat dan motivasi karyawan. | Variable independen yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional. Variabel dependen yang digunakan sama yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian berbeda yaitu di <i>Pune City, India</i> dan jurnal di terbitkan di India. |
| 4 | Siti Nurhasanah, 2014 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Pertamina (PERSERO) Refinery Unit III Palembang | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penempatan pegawai terhadap semangat kerja karyawan PT. Pertamina (PERSERO) Refinery Unit III Palembang, hal ini dibuktikan bahwa penempatan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yang | Variabel independen yang digunakan sama oleh penulis yaitu Penempatan Variabel dependen yang digunakan oleh penulis sama yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian berbeda, penulis melakukan penelitian di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. |

Tabel 2.1 (Lanjutan)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | dibukti kan dengan hasil penelitian menunjukkan hasil presentase 47,1%. | | |
| 5 | Tigor Pangondian, 2011 Pengaruh Penempatan, Kompensasi, Kesempatan Berprestasi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Kimia Farma di Bali | Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut; variabel penempatan, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Apotik Kimia Farma. variabel penempatan, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan Apotik Kimia Farma. Variabel yang | Variabel independen yang digunakan yaitu Penempatan, dan variabel dependen yang digunakan yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian yang dilakukan berbeda. Penulis melakukan penelitian di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. |

Tabel 2.1 (Lanjutan)

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan Apotik Kimia Farma adalah penempatan. | | |
| 6 | Shinta Oktafien, Susy Siti Suryati, 2013. <i>The Relation between Job Placement with Employee Morale</i> | Penelitian ini menentukan hubungan antara penempatan pegawai dengan semangat kerja karyawan pada outsourcing Kopectel PT Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara penempatan pegawai dengan semangat kerja karyawan Kopectel. | Variabel independen yang digunakan sama yaitu penempatan pegawai. Variabel dependen yang digunakan sama yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian dan diterbitkan jurnal berbeda yaitu di India. |
| 7 | Ni Wayan Quienna Purnamandari, I Wayan Suana, 2011 Analisis Faktor Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Penempatan Karyawan dan Kompensasi yang Mempengaruhi Semangat Kerja | Hasil analisis menunjukkan bahwa semua factor yang diteliti, yakni factor lingkungan kerja, komunikasi, motivasi, kepemimpinan transformasional, penempatan karyawan dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan | Variabel independen yang digunakan oleh penulis sama, yaitu kepemimpinan dan penempatan karyawan. Variabel dependen yang digunakan sama yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian berbeda, penulis melakukan penelitian di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa barat. Variable independen lain yang digunakan berbeda |

Tabel 2.1 (Lanjutan)

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | Karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur Bali | terhadap semangat kerja. | | yaitu, lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi. |
| 8 | I Kadek Andika Pramana Putra, Made Subudi, 2015. <i>Impact of Transformational Leadership, Physical Work Environmet and Job Placement with Employee Morale.</i> | Peneliti menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan penempatan pegawai terhadap semangat kerja. | Variabel independen yang digunakan oleh penulis sama yaitu kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai. Variabel dependen yang digunakan sama yaitu semangat kerja. | Tempat penelitian ini berbeda yaitu jurnal diterbitkan di India. |

Berdasarkan Tabel 2.1 posisi penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai terhadap semangat kerja. Selain kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai ada juga variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja yaitu motivasi, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja.

Perbedaannya pada penelitian ini peneliti menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya dan juga dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode

kuantitatif sedangkan beberapa penelitian sebelumnya ada yang menggunakan metode deskriptif. Kemudian dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja karyawan akan muncul apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau berkerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ari Rio Marpaung (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial menjadi variabel yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Yuanita Larasati Purnomo Putri (2006) yang

menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dengan hasil 78,3%. Penelitian yang dilakukan oleh Surya Rashmi Rawat (2015) menyatakan bahwa peneliti menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan semangat dan motivasi karyawan. I Kadek Andika Pramana Putra dan Made Subudi (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan penempatan pegawai terhadap semangat kerja.

2.2.2. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Untuk meningkatkan produktivitas kerja, perusahaan perlu menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawainya. Sebuah kinerja yang bagus dapat tercapai apabila para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Untuk mencapai tujuan organisasi, salah satu faktornya adalah semangat kerja dari pegawainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhasanah (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antaran penempatan kerja (X) terhadap semangat kerja karyawan (Y) secara parsial. Tigor Pangondian (2011) menyatakan bahwa variabel penempatan, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Apotik Kimia Farma. variabel penempatan, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan Apotik Kimia Farma. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap semangat kerja

karyawan Apotik Kimia Farma adalah penempatan. Penelitian yang dilakukan oleh Shinta Oktafien dan Susi Susanti (2013) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara penempatan pegawai dengan semangat kerja karyawan Kopegtel.

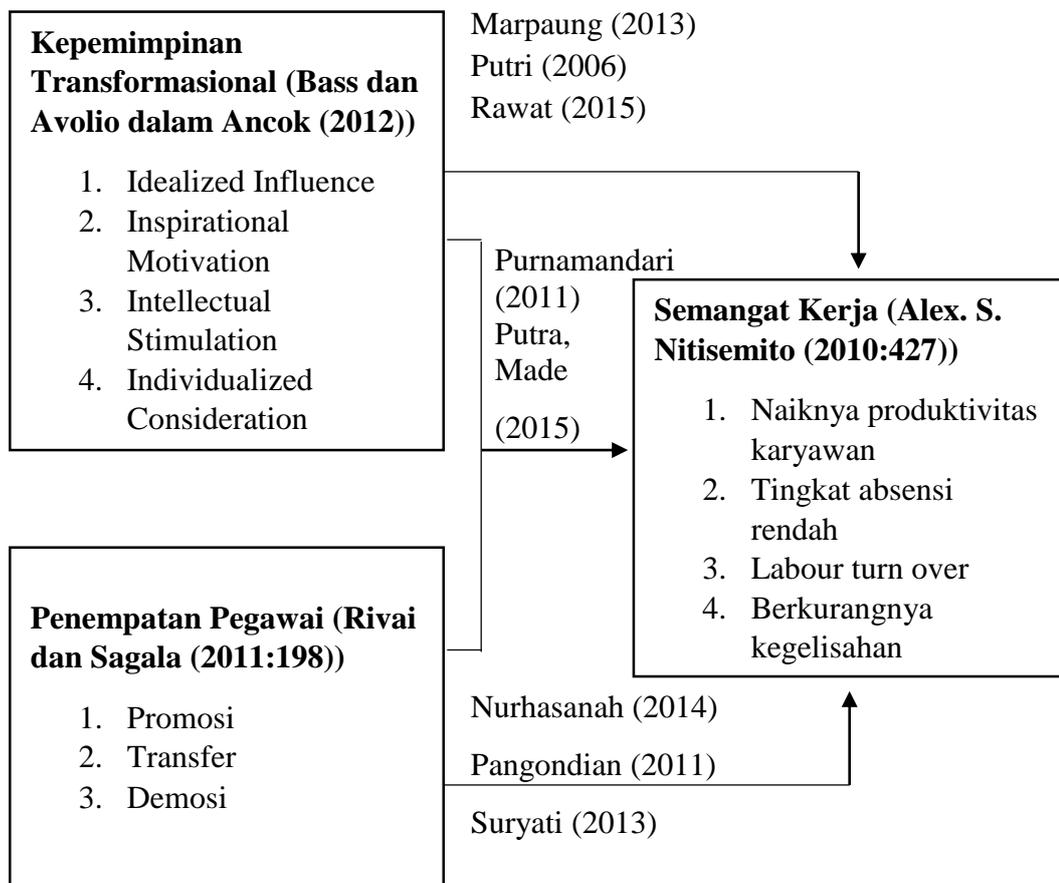
2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi, semangat kerja karyawan sangat diperlukan. Dengan adanya semangat kerja tersebut dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sikap-sikap yang positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang dihadapi merupakan sikap-sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Quienna Purnamandari (2011) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan penempatan terhadap semangat kerja.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan penempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan penempatan pegawai terhadap semangat kerja.

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja.
- b. Terdapat pengaruh penempatan pegawai terhadap semangat kerja.