**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Penelitian**

Persaingan di dunia usaha saat ini semakin ketat dan kompetitif, maka setiap perusahaan dituntut untuk selalu melakukan yang terbaik dalam menjalankan setiap kegiatan usahanya, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan baik, maka perusahaan harus selalu mengelola faktor-faktor produksinya dengan baik.

Salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan adalah Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia yang mampu merubah perusahaan menjadi lebih berkembang dan optimal dalam melaksanakan setiap kegiatan usahanya sangat diperlukan perusahaan untuk bersaing dalam era globalisasi. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan dapat dipenuhi melalui suatu proses perekrutan, seleksi sampai dengan penetapan karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian yang dimiliki oleh calon karyawan yang dibutuhkan itu dapat terpenuhi.

Penempatan karyawan merupakan penugasan kembali seorang pekerja pada suatu pekerjaan atau jabatan baru. Penempatan tenaga kerja merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Penempatan karyawan semestinya mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh, Karena penempatan karyawan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas karyawan akan berkembang, karena jika karyawan ini kurang mendapat perhatian akibatnya kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan akan menurun, dan prestasi karyawan akan rendah. Permasalahan yang sering timbul dalam penempatan karyawan dapat terjadi dan tingkat kesenioritasan seorang karyawan dalam perusahaan.

Terkadang seorang karyawan yang sudah senior menuntut akan haknya berupa kenaikan gaji maupun kenaikan pangkat yang lebih tinggi, sedangkan tingkat pendidikan dan pengetahuan yang dihadapi pada posisi tersebut lebih dikuasai oleh seorang karyawan junior dengan pendidikan yang lebih tinggi dan tepat untuk jabatan tersebut. Hal ini yang menjadi permasalahan dan menyebabkan kecemburuan sosial, karena itu penempatan karyawan sebaiknya dilakukan oleh perusahaan secara tepat dan adil, sebab ini dapat memberikan manfaat bagi karyawan dengan perusahaan. Jika karyawan telah ditempatkan pada suatu posisi, maka dilakukan evaluasi dan mengukur hasil pelaksanaan pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan tersebut, sehingga dapat diketahui apakah karyawan tersebut telah sesuai atau tidak dengan posisinya, dan juga dapat diketahui kinerja dari seorang karyawan dalam perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dicapai oleh karyawan, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu karyawan antara lain kemampuan karyawan, motivasi, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan antara karyawan dan organisasi.

PT. Jaya Anugrah Rubber adalah perusahaan yang memproduksi dan menjual spare parts di Jawa Barat dan produk-produk yang dihasilkan berupa karet spare parts mobil, produk-produk yang di produksi dan dijual berupa selang radiator, karet bungkus stir, karet bosh per, karet shock dan karpet mobil.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan pada PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung, menunjukan bahwa kinerja karyawan masih rendah, hal ini terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas penjualan yang dicapai oleh karyawan bagian penjualan dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan masih rendah, hal ini terlihat dalam pencapaian target penjualan pada perusahaan PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung. Contohnya: berikut data kuantitas target dan realisasi penjualan pada PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.

**Tabel 1.1**

**Data Kuantitas Target dan Realisasi Penjualan spare parts**

**Pada PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung**

**Bulan Januari-Desember 2013**

**(Milyar Rp)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Bulan** | **Target** | **Realisasi** |
| Januari | 2.500.000.000 | 1.800.000.000 |
| Februari | 2.700.000.000 | 2.100.000.000 |
| Maret | 2.000.000.000 | 1.400.000.000 |
| April | 3.100.000.000 | 2.700.000.000 |
| Mei | 3.150.000.000 | 2.950.000.000 |
| Juni | 2.230.000.000 | 2.050.000.000 |
| Juli | 4.000.000.000 | 3.840.000.000 |
| Agustus | 3.000.000.000 | 2.418.000.000 |
| September | 4.500.000.000 | 4.320.000.000 |
| Oktober | 2.300.000.000 | 2.170.000.000 |
| November | 5.000.000.000 | 4.137.000.000 |
| Desember | 4.800.000.000 | 2.700.000.000 |
| Jumlah | 39.280.000.000 |  32.585.000.000 |

**Sumber : PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung Tahun 2013**

Tabel 1.1 di atas, menunjukan bahwa realisasi penjualan tidak dapat dicapai sesuai dengan target penjualan yang diharapkan oleh perusahaan.

1. Kualitas hasil kerja karyawan pada PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung masih rendah dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya barang yang di produksi masih terdapat cacat (karet tersebut terdapat lubang di bagian yang tidak seharusnya, ketebalan dan kelenturan tidak sesuai standar) dan menyebabkan tidak layak jual dan karyawan bagian penjualan kurang teliti dalam menginput kode seri barang dan pengiriman barang, sehingga sering terjadi ketidak sesuaian pengiriman barang dengan konsumen. Contohnya kode seri selang radiator sedan JA 010102 tertukar pada kode selang radiator truck JA 010201.

Masalah tersebut diduga disebabkan karena penempatan karyawan pada PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung tidak memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor prestasi akademis menurut latar belakang pendidikan kurang diperhatikan dalam penempatan karyawan pada posisi tertentu, dikarenakan keterbatasan latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan. Contohnya: Pimpinan kurang menyesuaikan latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya karena tidak semua pekerjaan dilihat dari latar belakang pendidikan.
2. Faktor kesehatan Fisik dan Mental kurang dalam penempatan karyawan terutama pada bagian penggilingan karena pimpinan lebih mempercayakan pekerjaan yang berat untuk usia yang lebih tua. Misalnya jika ada order yang terus menerus maka bagian penjualan harus menyiapkan pesanan tersebut sesuai dengan kualitas barang yang dipesan, sedangkan kesehatan fisik atau kemampuan terbatas, usia yang muda lebih energik dibanding usia yang lebih tua.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang hasilnya dituangkan dalam bentuk skripsi dengan mengambil judul**“ Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung “.**

**B. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah**

**1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan penempatan karyawan dan kondisi kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
2. Seberapa besar pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
3. Hambatan-hambatan apa yang dihadapi dalam penempatan karyawan dan usaha-usaha apakah yang dilakukan dan mengatasi hambatan pelaksanaan penempatan karyawan dalam kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.

**2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan Identifikasi Masalah, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut: **“Apakah Penempatan Karyawan berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung”.**

**C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. **Tujuan Penelitian**
2. Mengetahui bagaimana pelaksanaan penempatan karyawan dan kondisi kerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
4. Mengetahui apa yang menjadi hambatan dalam penempatan karyawan serta usaha-usaha apa yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pelaksanaan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.

**2. Kegunaan Penelitian**

1. Secara Teoritis

Manfaat penelitian teoritis ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan lebih lanjut tentang penempatan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Secara Praktis
2. Selain dapat menerapkan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan dan dalam dunia usaha yang nyata juga bermanfaat untuk menambah pengalaman dan pengetahuan akan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan.
3. Bagi Perusahaan

Diharapkan sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi kegiatan-kegiatan Perusahaan di masa yang akan datang.

1. Bagi Pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak lain yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang penempatan karyawan.

**D. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

1. **Kerangka Pemikiran**

Sebagai pedoman dalam penelitian, peneliti memerlukan kerangka pemikiran berupa teori dari para ahli yang nantinya dijadikan landasan teoritis dalam pembahasan dan berhubungan dengan permasalahan yang dibahas.

Peneliti mengemukakan landasan teoritis yang akan dijadikan sebagai titik tolak dalam pembahasan yang berkaitan dengan topik penyusunan laporan skripsi mengenai penempatan karyawan yang berpedoman pada pendapat para ahli. Lebih jelasnya peneliti kemukakan pengertian penempatan karyawan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012:63), sebagai berikut:** “Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan karyawan yang diterima (Lulus Seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang *(authority)* kepada orang tersebut”.

Faktor yang menjadi pertimbangan dalam penempatan karyawan menurut **Siswanto Sastrohardiwiryo (2002:163),** 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. Prestasi akademis pendidikan terakhir dari karyawan juga harus diperhatikan dalam penempatan karyawan juga harus memperhatikan prestasi yang diperoleh karyawan berdasarkan seleksi yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan tersebut. Terkadang pada saat organisasi benar-benar membutuhkan karyawan untuk mengisi kekosongan suatu jabatan atau tingkatnya lebih rendah maka pengalaman bekerja terkadang lebih dibutuhkan daripada tingkat pendidikan. Pengalaman bekerja juga bisa langsung memegang tugas dan pekerjaan dengan diberikan pelatihan dan petunjuk yang relatif lebih singkat.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan, karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang akan merugikan organisasi akan terjadi. Untuk mengetahui kesehatan fisik dan mental dari karyawan, pimpinan bisa melihat surat kesehatan dari dokter berdasarkan pengujian/tes kesehatan. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan yang sesuai dengan kondisi fisiknya. Tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga yang kuat. Sebaiknya pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang fisiknya benar-benar kuat.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan dijadikan sumber oleh pemimpin untuk pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan. Mengetahui status perkawinan karyawan merupakan hal yang penting, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.

5. Faktor Usia

Dalam menempatkan karyawan, faktor usia karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktifitas dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Misalnya karyawan yang sudah agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak memiliki resiko dan tanggungjawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukan bahwa penempatan karyawan sangatlah penting dalam menentukan tepat atau tidaknya seseorang pada posisi tertentu untuk menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab didalam perusahaan. Apabila didalam penempatan karyawan berdasarkan pada

faktor-faktor yang harus dipertimbangkan maka tujuan perusahaan dan kinerja karyawan akan tercapai.

Peneliti mengemukakan pengertian kinerja karyawan menurut **Agus Dharma (1991:23)** menyatakan bahwa: **“**kinerja karyawan adalah sesuatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi yang diperlihatkan oleh karyawan, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan menurut **Agus Dharma (1991:23),** sebagai berikut:

1. kuantitas jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitas melibatkan penghitungan dan pengeluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas Mutu yang dihasilkan (baik/tidak) pengukuran kualitatif dikeluarkan mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas, sesuai tugas dan peranan didalam perusahaannya. Semakin baik seorang karyawan memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerja semakin optimal. Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan ditentukan oleh faktor kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila motivasi kerjanya rendah. Selama itu, karyawan yang akan menunjukan kinerja yang optimal apabila mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai pekerjaannya.

Hubungan penempatan karyawan dengan kinerja karyawan menurut **Veithzal Rivai (2004:315),** sebagai berikut:

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu. Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Dengan penempatan yang tepat, Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa penempatan karyawan sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya penempatan yang tepat, maka karyawan akan berusaha untuk bekerja secara baik dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. **Hipotesis penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka peneliti menetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut: **Ada pengaruh positif penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.**

Berdasarkan hipotesis tersebut, peneliti mengemukakan definisi operasionalnya sebagai berikut:

1. Pengaruh positif adalah dimana suatu keadaan yang mempengaruhi atau suatu keadaan yang menunjukan penempatan karyawan (X) mempunyai dampak ke arah peningkatan kinerja karyawan (Y) pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
2. Penempatan karyawan merupakan suatu proses dalam pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah lulus dalam seleksi untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi-posisi tertentu. Dengan pertimbangan faktor-faktor sebagai berikut: Faktor latar belakang pendidikan atau prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan, fisik dan mental, faktor status perkawinan dan faktor usia.
3. Kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya pada bagian penjualan di PT. Jaya Anugrah Rubber Bandung.
4. **Lokasi dan Lamanya Penelitian**
5. **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini dilakukan pada PT. Jaya Anugrah Rubber husunya pada bagian penjualan, yang beralamat di JL. Ibu kartimi No. 5 Cinunuk Bandung.

1. **Lamanya Penelitian**

Dalam melakukan penelitian dari mulai mengumpulkan data-data, pengolahan data hingga pelaporan adalah selama 6 (enam) bulan dari bulan Mei s/d Oktober 2014.