

# ANALISIS PELAKSANAAN PENEMPATAN KARYAWAN (KASUS PADA PT.ROMI PATRIA CENDANA PEKANBARU

Oleh :  
Elvyra Husni Nazriani  
Pembimbing :  
Ruzikna

## ABSTRACK

Employees are one of the most important in the production of an enterprise, regardless of how difficult they are to achieve the company's goals. The placement is the process of giving the task to the workforce and work carried out in accordance predefined scope. The purpose of this study was to analyze the implementation of the placement of employees at PT. Romi Patria Sandalwood Pekanbaru.

The research was conducted at PT. Romi Patria sandalwood Pekanbaru on transportation division / heavy equipment headquartered in Building Surya Dumai Jalan Sudirman Pekanbaru. The population in this study were employees of PT. Romi Patria sandalwood Pekanbaru as 115 employees. Determination of the total sample of 53 people who are members of the second division at PT. Romi Patria Sandalwood Pekanbaru.

Based on respondents' answers to the placement of the employee in PT. Romi Patria sandalwood Pekanbaru category quite well because of the five indicators of well researched only 2 and 3 pretty good. So we can conclude the overall implementation of the placement of the PT. Romi Patria sandalwood Pekanbaru assessed respondents are either due to an agreement between the implementation of the placement of employees with the needs of the position, knowledge, skills, abilities and personality of the employee.

Keywords: Implementation, Placement, Employee

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Tersedianya sumberdaya yang berkualitas merupakan kekayaan (asset) yang tidak ternilai bagi perusahaan. Karyawan merupakan salah satu produksi yang terpenting dalam suatu perusahaan, tanpa mereka betapa sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan. Mereka yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan kinerja yang tinggi, maka perusahaan telah mempunyai aset yang sangat mahal, yang sulit dinilai dengan uang.

Guna mendapat karyawan seperti yang diharapkan, perusahaan harus melakukan penempatan karyawan yang tepat agar dapat berkerja dengan baik. Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab (Siswanto, 2002:162). Tujuan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan, dengan demikian sumber daya manusia menjadi produktif.

Penempatan yang tepat merupakan suatu cara untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan menuju prestasi kerja yang tinggi bagi karyawan itu sendiri, akan tetapi juga merupakan bagian dari proses pengembangan karyawan di masa depan. Apabila suatu perusahaan tidak menempatkan karyawan sesuai dengan bakat dan kemampuannya, maka perusahaan akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang. Salah satu dari kesulitan itu dapat berupa turunnya kinerja serta tingginya *labour turn over* (tingkat keluar masuknya karyawan). Untuk mewujudkannya perlu dilakukan sistem penempatan yang baik, sehingga karyawan yang menduduki suatu jabatan sesuai dengan potensi dan tempatnya (*the right man on the right place*).

Fenomena yang terjadi pada perusahaan yang diteliti bahwa terdapat ketidaksesuaian penempatan karyawan, ketidaksesuaian ini bukannya tanpa pertimbangan, melainkan karena pihak perusahaan yang diwakili oleh manager masing-masing bagian melihat adanya kemampuan pada diri karyawan tersebut untuk mengemban jabatan/posisi yang diberikan. Namun begitu, berbeda keadaannya pada kantor pusat, yaitu pada divisi accounting, yang menyebabkan banyak pekerjaan seperti laporan bulanan yang terlambat, dan berdasarkan informasi yang penulis dapatkan dari karyawan pada divisi accounting hal ini juga berpengaruh kepada kerapian hasil pekerjaan, dimana saat sekarang ini banyak file-file yang tidak tersusun dengan rapi.

Seperti pada divisi transportasi/alat berat yang akan diteliti oleh penulis, dimana jabatan supervisor mekanik dipegang oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMK, yang seharusnya dijabat oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir sarjana teknik mesin. Seperti yang terlihat pada tabel 1.2, divisi ini memiliki 6 orang karyawan yang memiliki

tingkat pendidikan terakhir perguruan tinggi/S1 yang diantaranya ada 3 orang karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana teknik mesin. Namun, menurut bagian HRD, untuk divisi transportasi/alat berat, pemberian jabatan supervisor kepada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMK lebih dikarenakan pengalaman dan pengetahuan karyawan tersebut dalam bekerja dilapangan, karena divisi ini lebih banyak kegiatannya dilapangan, seperti alat-alat berat yang rusak di lokasi, sehingga untuk perbaikannya harus dilakukan dilokasi yang terkadang berada dalam hutan. Sementara menurut bagian HRD, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir sarjana teknik mesin, masih tergolong baru di perusahaan ini, sehingga perusahaan tidak mau ambil resiko yang mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan di lapangan karena pengetahuan karyawan yang kurang akan kondisi di lapangan. (**Sumber : HRD PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru, 2012**)

Sistem penempatan yang efektif merupakan suatu hal yang sangat penting karena jika sistem penempatan tidak terlaksana dengan baik maka karyawan akan kurang termotivasi dalam bekerja dengan demikian pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan masalah pokok dalam penelitian ini adalah :

*Bagaimanakah pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru ?*

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru.

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Sebagai tambahan pengetahuan bagi penulis pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Sebagai bahan informasi bagi perusahaan sehubungan dengan pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru.
- c. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang meneliti persoalan yang sama.

## **D. Kerangka Teoritis**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Adapun definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, menurut **Melayu SP. Hasibuan**, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum, dan lebih menitikberatkan pembahasannya pada pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan optimal. Pengaturan tersebut meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian (perancangan dan

penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

## 2. Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan dalam sistem sumber daya manusia merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan perusahaan maupun kepentingan karyawan itu sendiri. Kegiatan penempatan dimulai setelah perusahaan melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon karyawan yang berasal baik dari luar maupun dalam perusahaan dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya.

Ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan yang bersangkutan. penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi karyawan tetapi juga untuk karyawan lama dalam posisi dan jabatan baru, karena adanya program mutasi.

Menurut **Schuler dan Jackson (1997:276)** bahwa penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.

Faktor-faktor yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan menurut **Schuler dan Jackson (1997:276)** adalah sebagai berikut :

- **Kebutuhan Jabatan**

Penempatan yang sesuai akan menyebabkan pegawai melaksanakan kewajibannya dengan baik dan memperoleh haknya dengan baik pula. Agar proses penempatan ini dapat memenuhi kepentingan organisasi dan pegawai yang bersangkutan, maka prinsip "*the right man on the right place doing the right time*" harus diupayakan. Hal demikian ini tidaklah sulit diaplikasikan jika sejak awal telah diantisipasi. Prinsip ini hanya dapat terlaksana bilamana syarat-syarat yang dimiliki manusianya (*qualifications*) sesuai dengan syarat-syarat jabatan yang akan ditempati. Kesesuaian antara kualifikasi dan tuntutan jabatan hanya terwujud bilamana telah dilakukan analisis jabatan. Analisis jabatan dapat dilakukan dengan melihat tingkat pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu yang menyangkut pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan dan pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

- **Pengetahuan**

Pengetahuan adalah mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, maupun dari pengalaman orang lain. Pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dilakukannya, sehingga karyawan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya dan dapat dengan singkat mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya.

- **Keterampilan**

Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya sebab karyawan

menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja, sehingga diharapkan tidak diperlukan pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan teratasi.

Keterampilan terdiri dari fisik maupun non fisik. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan mesin komputer, mesin produksi dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal.

- Kemampuan

Kemampuan kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dari keterampilan kerja yang relative tinggi. Sebaliknya keterbatasan kemampuan bekerja yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki kemampuan dapat langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan karena mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relative singkat.

- Kepribadian

Karyawan akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya sesuai dengan minatnya. Karyawan akan bersedia mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk pekerjaan yang disenanginya. Penempatan karyawan berdasarkan kepribadian karyawan dengan melihat minat dan wataknya, maka dapat membuat karyawan puas dan mempunyai gairah kerja yang sangat tinggi. Selain itu, sikap juga merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri. Kepribadian seseorang menyangkut beberapa dimensi, yaitu Ekstraversi (social, talkative, assertive), Agreeableness (good nature, kooperatif, dapat dipercaya), Conscientiousness (tanggungjawab, mandiri, gigih, berorientasi pada hasil), Stabilitas dan Instabilitas emosi (ketegangan, merasa kurang aman, nervous atau gugup), Keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, mempunyai perasaan seni, intelektual).

Penempatan karyawan sebaiknya berpedoman pada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau *“the right man in the right place and the right man on the right job”*. Tepat tidaknya penempatan karyawan bergantung pada kesesuaian antara pekerjaan, kecocokan kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya terkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat **Schuler dan Jackson (1997:276)** bahwa penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.

Paparan di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan yang sesuai akan penting artinya bagi karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhannya yang nantinya akan menentukan prestasi kerjanya secara optimal.

## BAB II HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Identitas Responden

Berikut ini akan disajikan beberapa hal yang berkaitan dengan identitas responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner.

#### 1. Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Umur

Tingkat umur seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat kematangan karyawan tersebut dalam berfikir dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang masuk dalam tingkat umur yang produktif tentu saja memiliki semangat dan kinerja yang masih tinggi jika dibandingkan seorang karyawan yang sudah melewati masa umur produktif yaitu diatas 40 tahun. Untuk mengetahui tingkat umur responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Umur**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	17 - 26 Tahun	19	35,8%
2	27 - 36 Tahun	27	51%
3	37 - 46 Tahun	4	7,5%
4	47 Tahun ke atas	3	5,7%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berumur antara 27 - 36 tahun yaitu sebanyak 27 responden atau 51%, sedangkan responden yang paling sedikit adalah yang memiliki tingkat umur 47 tahun ke atas yaitu 3 orang responden atau 5,7%. Dari tingkat umur antara 27-36 ini menggambarkan responden merupakan kelompok umur yang memiliki tingkat produktivitas tinggi.

#### 2. Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam penempatan seorang karyawan adalah tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dalam penelitian ini, tingkat pendidikan seseorang juga akan memberikan pengaruh terhadap analisa dan jawaban responden terhadap quesioner yang diberikan. Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.2**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP Sederajat	11	20,8%
2	SMA Sederajat	21	39,6%
3	S1	21	39,6%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Dari tabel di atas dapat dilihat tingkat pendidikan responden. Untuk responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/ sederajat dan S1 memiliki jumlah yang sama banyak, yaitu sebanyak 21 responden. Sedangkan sisanya adalah yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMP/ sederajat yaitu sebanyak 11 orang responden.

### 3. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin seorang karyawan juga menjadi pertimbangan bagi sebuah perusahaan memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Biasanya, jenis pekerjaan tertentu membutuhkan jenis kelamin tertentu pula. Sebagai contoh, untuk pekerjaan lapangan, perusahaan lebih memilih tenaga kerja yang berjenis kelamin laki-laki ketimbang perempuan. Hal ini dikarenakan pekerjaan di lapangan membutuhkan tenaga ekstra dan pekerjaan yang biasanya dilakukan cukup berat. Untuk mengetahui jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.3**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	42	79,2%
2	Perempuan	11	20,8%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 42 responden atau 79,2%, sedang jumlah perempuan sebanyak 11 responden atau 20,8%. Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru memang memiliki karyawan yang berjenis kelamin laki-laki karena kebanyakan pekerjaan yang dilaksanakan berada dilapangan.

### 4. Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seorang karyawan dapat juga dijadikan oleh perusahaan sebagai acuan dalam penempatan karyawan dan juga acuan dalam melakukan promosi karyawan. Karyawan yang telah memiliki masa kerja yang lama pada perusahaan tentu memiliki pengetahuan yang cukup banyak terhadap pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan tersebut. Selanjutnya dapat dilihat identitas responden berdasarkan masa kerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.4**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	0 – 5 tahun	27	51%
2	6 – 10 tahun	18	34%
3	11 – 15 tahun	3	5,6%
4	16 – 20 tahun	2	3,8%
5	21 tahun ke atas	3	5,6%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah yang memiliki masa kerja antara 0-5 tahun yaitu sebanyak 27 responden atau 51%. Dan responden yang paling sedikit adalah yang memiliki masa kerja 16 - 20 tahun yaitu sebanyak 2 responden atau 3,8%.

Secara tidak langsung, dari hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru belum memiliki pengalaman yang banyak dengan pekerjaan yang mereka jalankan saat sekarang ini.

### **A. Analisis Pelaksanaan Penempatan Karyawan Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Artinya, tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan menempatkan posisi karyawan akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Pelaksanaan penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya. Penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor akan kebutuhan jabatan dalam perusahaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian dari karyawan yang akan ditempatkan.

#### **1. Kebutuhan Jabatan**

Kebutuhan jabatan yaitu pelaksanaan penempatan karyawan dengan melihat pada kebutuhan jabatan yang dikembangkan melalui analisa beban kerja, kebutuhan jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan dan kebutuhan jabatan yang dikembangkan melalui analisa tenaga kerja.

Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru berdasarkan kebutuhan jabatan dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 3.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Penempatan Karyawan Berdasarkan Kebutuhan Jabatan Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

<b>No</b>	<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Baik	13	24,5%
2	Cukup Baik	31	58,5%
3	Kurang Baik	9	17%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Pada tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan kebutuhan jabatan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru. Responden yang menyatakan baik sebanyak 13 responden atau 24,5%, cukup baik sebanyak 31 responden atau 58,5% dan kurang baik sebanyak 9 responden atau 17%.

Hasil ini menunjukkan kalau penempatan karyawan berdasarkan kebutuhan jabatan belum begitu baik yaitu dengan banyaknya responden yang memberikan tanggapan cukup baik. Responden menyatakan ini karena masih banyak karyawan yang ditempatkan bukan berdasarkan analisa jabatan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penempatan karyawan yang tidak didasarkan



pada tingkat pendidikan minimum yang disyaratkan serta adanya ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dengan jabatan yang diberikan kepada karyawan.

Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan penempatan karyawan yang dilaksanakan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru ini dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pekerjaan, karena karyawan tersebut harus belajar lagi dari dasar untuk mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Lain halnya jika penempatan karyawan dilaksanakan sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, maka akan dapat mempermudah karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya dan pekerjaan pun dapat berjalan dengan lancar.

Selain itu, responden juga menyatakan kalau tingkat pendidikan dengan jabatan yang diberikan kepada karyawan juga belum sesuai. Hal ini terlihat pada divisi transportasi/alat berat. Pada divisi transportasi/alat berat, jabatan supervisor mekanik dijabat oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMK, dimana seharusnya jabatan tersebut diisi oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana teknik mesin. Berdasarkan pengamatan penulis dan data yang didapat, karyawan yang berada pada divisi transportasi/alat berat terdapat beberapa orang karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana teknik mesin.

Dari pembahasan di atas, pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dinilai belum begitu baik. Penempatan karyawan belum sepenuhnya menggunakan kebutuhan jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan, yaitu penempatan karyawan dengan melihat kesesuaian latar belakang pendidikan dan tingkat pendidikan karyawan. Hal ini tentu saja dapat membuat seorang karyawan merasa tidak dihargai oleh perusahaan, karena tingkat pendidikan yang mereka miliki tidak sesuai dengan posisi yang mereka inginkan.

## 2. Pengetahuan

Penempatan karyawan berdasarkan pengetahuan yaitu penempatan karyawan karena karyawan mempunyai pengetahuan terhadap aturan kerja dalam perusahaan, mempunyai pengetahuan terhadap sistem kerja perusahaan dan mempunyai kreatifitas yang dibutuhkan dalam mencapai hasil kerja yang sebaik mungkin.

Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru berdasarkan pengetahuan dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 3.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Penempatan Karyawan**  
**Berdasarkan Pengetahuan**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	39	73,6%
2	Cukup Baik	14	26,4%
3	Kurang Baik	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Pada tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan pengetahuan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru. Responden yang menyatakan baik sebanyak 39 responden atau 73,6% dan cukup baik sebanyak 14 responden atau 26,4%.

Hasil ini menunjukkan kalau penempatan karyawan berdasarkan pengetahuan sudah baik. Responden menyatakan ini dikarenakan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru terutama pada divisi transportasi/alat berat kebanyakan didasarkan pada pengetahuan seorang karyawan karena karyawan mempunyai pengetahuan terhadap aturan kerja, sistem kerja dan memiliki kreatifitas dalam bekerja, karena pekerjaan pada divisi ini lebih banyak di lapangan.

Menurut responden, hal ini dapat dilihat pada penempatan karyawan yang ada pada divisi transportasi/alat berat dimana jabatan supervisor mekanik yang dipegang oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMK, bukan oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana. Menurut responden hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMK tersebut memang lebih menguasai sistem kerja yang ada pada divisi tersebut jika dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana yang ada pada divisi tersebut. Terkadang orang yang memiliki tingkat pendidikan tinggi pun belum tentu dapat dengan baik menguasai sistem kerja yang ada pada divisi transportasi/alat berat jika mereka tidak memiliki pengetahuan akan sistem kerja dan aruean kerja yang berlaku. Hal ini tentu saja bisa menghambat proses kelancaran dalam bekerja ataupun nantinya akan ada kebijakan dalam pengambilan keputusan yang salah atau bertentangan dengan sistem atau aturan kerja yang telah ditetapkan.

### 3. Keterampilan

Penempatan karyawan berdasarkan keterampilan kerja, yaitu penempatan karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh karyawan PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dalam melaksanakan pekerjaan. Penempatan karyawan berdasarkan keterampilan ini dengan melihat keterampilan yang dimiliki karyawan dalam berkomunikasi di lingkungan kerja, keterampilan yang dimiliki dalam mengoperasikan alat-alat kantor yang telah disediakan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam memecahkan masalah yang ditemui dalam pekerjaan.

Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru berdasarkan keterampilan dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 3.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Penempatan Karyawan**  
**Berdasarkan Keterampilan**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	27	51%
2	Cukup Baik	21	39,6%
3	Kurang Baik	5	9,4%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Pada tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan keterampilan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru. Responden yang menyatakan baik sebanyak 27 responden atau 51%, cukup baik sebanyak 21 responden atau 39,6% dan kurang baik sebanyak 5 responden atau 9,4%.

Hasil ini menunjukkan kalau penempatan karyawan berdasarkan keterampilan sudah baik. Menurut responden hal ini dapat dilihat dengan penempatan karyawan pada divisi kantor pusat, dimana karyawan yang ditempatkan pada bagian HRD adalah karyawan yang memiliki

kemampuan berkomunikasi yang baik dan juga tegas dengan semua karyawan, karena bagian ini adalah bagian yang memang berhubungan langsung dan merupakan bagian yang menangani semua masalah karyawan pada semua divisi yang ada pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru.

Sedangkan pada divisi transportasi/alat berat, penempatan karyawan juga didasarkan pada keterampilan karyawan mengoperasikan peralatan, seperti keterampilan karyawan dalam mengendarai mobil, crane, eskavator dan alat-alat berat lainnya. Memang rata-rata karyawan divisi transportasi/alat berat, terutama yang bekerja di lapangan memiliki kemampuan dalam mengendarai alat berat yang ada, namun untuk keterampilan mereka dalam menggunakannya tentu saja berbeda-beda, dan perusahaan lebih mengutamakan karyawan yang memiliki keterampilan yang lebih baik dalam mengoperasikan alat-alat berat yang ada untuk ditempatkan pada posisi tersebut. Penempatan karyawan berdasarkan keterampilan ini didapatkan oleh perusahaan berdasarkan rekomendasi dari supervisor masing-masing bagian pada divisi alat berat.

Selanjutnya menurut responden, untuk kesesuaian penempatan karyawan dengan keterampilan karyawan memecahkan masalah yang ditemui dalam pekerjaan, hal ini lebih kepada penempatan karyawan untuk level atas, seperti supervisor dan manager, karena posisi ini membutuhkan orang-orang yang dapat mencari solusi dan mengambil keputusan terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh divisi mereka.

#### 4. Kemampuan

Penempatan karyawan berdasarkan kemampuan kerja, yaitu penempatan karyawan berdasarkan kemampuan karyawan PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dengan melihat kemampuan kerja yang dimiliki karyawan sesuai dengan posisi kerja sebelumnya, kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan posisi kerja saat ini dan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sejenis.

Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru berdasarkan kemampuan dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 3.8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Penempatan Karyawan**  
**Berdasarkan Kemampuan**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	25	47,2%
2	Cukup Baik	19	35,8%
3	Kurang Baik	9	17%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Pada tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan kemampuan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru. Responden yang menyatakan baik sebanyak 25 responden atau 47,2%, cukup baik sebanyak 19 responden atau 35,8% dan kurang baik sebanyak 9 responden atau 17%.

Hal ini menunjukkan kalau pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan kemampuan karyawan dinilai sudah baik. Responden menyatakan demikian dikarenakan banyak karyawan yang ditempatkan pada posisi sekarang ini juga didasarkan pada kemampuan kerja karyawan tersebut dengan posisi kerja mereka sebelumnya atau pada pekerjaan mereka sebelumnya yang

mereka miliki. Sebagai contoh karyawan pada divisi transportasi/alat berat dimana cukup banyak karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMP, sehingga mereka ditempatkan oleh perusahaan pada posisi dimana mereka dahulunya pernah bekerja pada posisi yang sama dan pekerjaan yang sejenis, sehingga mereka dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan kalau perusahaan tidak mau ambil resiko terhadap penempatan karyawan dengan pendidikan karyawan yang rendah, karena kemungkinan karyawan tersebut tidak akan mampu untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka jika ditempatkan pada posisi yang belum pernah mereka tempati dimana faktor pendidikan seorang karyawan pasti juga akan berpengaruh terhadap pola pikir seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

## 5. Kepribadian

Penempatan karyawan berdasarkan kepribadian, yaitu penempatan karyawan berdasarkan sikap karyawan PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Penempatan berdasarkan kepribadian ini dengan melihat minat karyawan dalam melakukan setiap jenis pekerjaan, sikap dapat dipercaya dalam bekerja dan tanggungjawab dalam bekerja yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru berdasarkan Kepribadian dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 3.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Penempatan Karyawan**  
**Berdasarkan Kepribadian**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	27	51%
2	Cukup Baik	24	45,3%
3	Kurang Baik	2	3,7%
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2012**

Pada tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan kemampuan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru. Responden yang menyatakan baik sebanyak 27 responden atau 51%, cukup baik sebanyak 24 responden atau 45,3% dan kurang baik sebanyak 2 responden atau 3,7%.

Hasil ini menunjukkan kalau pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dinilai responden sudah baik. Responden menyatakan ini dikarenakan dalam penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tidak saja melihat kemampuan seseorang dalam bekerja, tetapi juga melihat kepribadian orang tersebut. Perusahaan akan menempatkan karyawan dengan melihat minat karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang akan diberikan kepada mereka. Menurut responden, perusahaan melihat minat karyawan terhadap penempatan yang baru dengan terlebih dahulu melakukan wawancara singkat dengan karyawan yang bersangkutan, apakah karyawan tersebut bersedia untuk ditempatkan pada posisi yang baru atau tidak, karena setiap mutasi yang dilakukan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru terlebih dahulu memang melalui tahap wawancara.

Selain itu, kepribadian karyawan juga dilihat dari sikap dapat dipercaya dan tanggungjawab karyawan tersebut dalam bekerja. Hal ini dilaksanakan perusahaan dengan

mengevaluasi kinerja karyawan pada posisi karyawan pada saat ini. Apakah karyawan tersebut selama melaksanakan pekerjaan mereka selama ini dapat dipercaya dan bertanggungjawab terhadap penyelesaian pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan karyawan yang meliputi kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian, berikut akan disajikan rekapitulasi dari analisis pelaksanaan penempatan karyawan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru.

**Tabel 3.10**  
**Rekapitulasi Analisis Pelaksanaan Penempatan Karyawan**  
**Pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru**

No	Indikator	Tanggapan Responden			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1	Kebutuhan Jabatan	13 (24,5%)	31 (58,5%)	9 (17%)	53 (100%)
2	Pengetahuan	39 (73,6%)	14 (26,4%)	- -	53 (100%)
3	Keterampilan	21 (51%)	27 (39,6%)	5 (9,4%)	53 (100%)
4	Kemampuan	25 (47,2%)	19 (35,8%)	9 (17%)	53 (100%)
5	Kepribadian	27 (51%)	24 (45,3%)	2 (3,7%)	53 (100%)
	Jumlah	131	109	25	265
	Rata-rata	<b>26,2</b>	<b>21,8</b>	<b>5</b>	<b>53</b>
	Persentase	<b>(49,5%)</b>	<b>(41,1%)</b>	<b>(9,4%)</b>	<b>(100%)</b>

**Sumber : Data Olahan, 2012**

Dari tabel di atas dapat dilihat rekapitulasi dari tanggapan responden terhadap pelaksanaan penempatan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru yang meliputi kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian. Secara keseluruhan hasilnya adalah baik yaitu dengan persentase 49,5%. Namun begitu persentase dari tanggapan responden yang menyatakan cukup baik juga cukup besar yaitu dimana responden yang menyatakan cukup baik dengan persentase 41,1%, sedangkan yang menyatakan kurang baik ada 9,4%.

Dari table dapat juga dilihat, bahwa pelaksanaan penempatan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang paling baik menurut responden adalah penempatan karyawan berdasarkan pada pengetahuan karyawan yang bersangkutan akan aturan kerja, sistem kerja dan kreatifitas karyawan dalam bekerja. Jika karyawan yang ditempatkan sudah menguasai sistem kerja dan aturan kerja yang berlaku pada perusahaan tersebut, maka pekerjaan pun akan dapat berjalan dengan lancar. Hal ini terlihat pada divisi transportasi/alat berat yang membutuhkan pengetahuan karyawan akan kondisi dilapangan.

Sedangkan pelaksanaan penempatan karyawan yang harus menjadi perhatian oleh perusahaan agar segera diperbaiki adalah penempatan karyawan berdasarkan pada kebutuhan jabatan, dimana masih adanya karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimilikinya. Lain halnya jika pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan lapangan, dimana pengetahuan karyawan akan memberikan pengaruh yang besar pada pekerjaan seperti pada divisi transportasi/alat berat. Penempatan karyawan yang dimaksud disini adalah pekerjaan yang membutuhkan kemampuan pendidikan seseorang seperti pada divisi kantor pusat

bagian accounting yang membutuhkan keahlian karyawan dalam melakukan jurnal serta membuat laporan keuangan. Sehingga latar belakang pendidikan seorang karyawan haruslah sesuai dengan posisi yang akan ditempatinya agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik.

### **BAB III KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Secara keseluruhan pelaksanaan penempatan pada PT. Romi Patria Cendana Pekanbaru dinilai responden sudah baik karena adanya kesesuaian antara pelaksanaan penempatan karyawan dengan kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta kepribadian karyawan.
2. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa masih adanya ketidaksesuaian pelaksanaan penempatan karyawan berdasarkan pada kebutuhan jabatan, dimana masih adanya karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimilikinya yaitu pada staff accounting dimana pekerjaan ini membutuhkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaannya, namun hal ini tidak menjadi masalah bagi responden dan perusahaan untuk pekerjaan di lapangan, karena pekerjaan dilapangan lebih membutuhkan pengalaman dan pengetahuan seorang karyawan dalam bekerja.

#### **B. Saran**

Adapun saran dari penulis terhadap hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya tetap menjalankan sistem penempatan karyawan yang ada pada saat sekarang ini, karena sebagian besar responden yang merupakan karyawan merasa telah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta kepribadian karyawan.
2. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus seperti staff accounting, sebaiknya pihak perusahaan tidak berspekulasi dengan mengambil karyawan bagian lain untuk dimutasi ke bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, karena hal ini dapat menghambat kelancaran penyelesaian pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Saydam, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : CV. Mas Agung.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Schuler, Randall S, Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21. Edisi Keenam Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Hussein, 2000. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Winardi, 2000. *Azas-Azas Manajemen*. Bandung : CV. Mandar Maju