

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu sumber daya alam yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang sangat vital dan dinamis dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan adalah sekumpulan orang-orang yang bekerja pada perusahaan dan masing-masing dari mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sulit ditangani karna memiliki sifat dan kemampuan yang spesifik. Sumber daya manusia harus dikelola dengan pendekatan yang manusiawi melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2017:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Mangunegara (2013:2) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara

maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Rivai dalam Yusuf (2015:28) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jika melihat dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia diatas, maka manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi dua fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21-23), mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Fungsi Manajemen SDM sebagai Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) 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

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

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja 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

Pengendalian (*controlling*) 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.

b. Fungsi Manajemen SDM sebagai Fungsi Operasional

1) Pengadaan

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

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) atau 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 berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) 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.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar

mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

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.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya 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.

2.1.2 Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu perusahaan. Rekrutmen bertujuan untuk mendapat persediaan calon pelamar sehingga perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Menurut Ivancevich dan Glueck dalam badriah (2015:88) mendefinisikan rekrutmen sebagai serentetan kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya menurut Schuler dan Youngblood dalam Badriah (2015:88) menyebutkan bahwa rekrutmen adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup.

Adapun menurut Hasibuan (2017:40), penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk jabatan/pekerjaan utama dilingkungan perusahaan. Hal ini berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam perusahaan.

2. Alasan Rekrutmen Calon Karyawan

Menurut Murtie (2012:22) mengemukakan rekrutmen dilaksanakan oleh organisasi disebabkan beragam alasan, yaitu :

- a. Berdirinya organisasi baru
- b. Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru
- d. Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain

- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena mengalami masa usia pensiun
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia

Agar kegiatan produktivitas perusahaan tidak mengalami gangguan akibat berbagai faktor, seperti yang disebutkan diatas, perusahaan harus merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.

3. Tujuan Rekrutmen Calon Karyawan

Menurut Rivai (2011:150) tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Menurut Wilson (2012:144) secara umum, tujuan penarikan tenaga kerja (Rekrutmen) adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan. Secara khusus tujuan penarikan tenaga kerja, antara lain :

- a. Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarannya. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan, perencanaan sumber daya manusia, rancangan pekerjaan, dan analisis pekerjaan.
- c. Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.

- d. Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calonkaryawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.

4. Dimensi Rekrutmen

Dalam menentukan dimensi rekrutmen, menurut sepengetahuan penulis sampai saat ini para ahli belum menjelaskan secara tersurat tentang dimensi rekrutmen. Tetapi yang penulis ketahui para ahli hanya menjelaskan secara tersirat tentang dimensi rekrutmen dan diuraikan sebagaiberikut, menurut Hasibuan (2017:41-46) untuk mengukur variabel rekrutmen diantaranya adalah :

- a. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk memperoleh informasi tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab sertakualifikasi yang dibutuhkan oleh pemangku pekerjaan. Analisis pekerjaan secara umum terdiri dari :

- 1) Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan (*Job Decsription*) merupakan salah satu informasi dari analisis pekerjaan yang menyangkut tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dituntut oleh suatu pekerjaan.

- 2) *Job Spesification*

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) merupakan informasi yang memberikan gambaran tentang persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Dengan demikian, persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan merupakan suatu informasi dalam analisis pekerjaan.

b. Sumber Rekrutmen SDM

Penarikan karyawan pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan organisasi atau perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja ada dua sumber yang digunakan dalam penarikan tenaga kerja yaitu sumber penarikan dari dalam (Sumber Internal) dan Sumber penarikan dari luar perusahaan (Sumber Eksternal).

1) Sumber penarikan dari dalam perusahaan (Sumber Internal).

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang dan yang dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Sumber penarikan calon tenaga kerja dari dalam perusahaan dilakukan bila jumlah kebutuhan tenaga kerja sedikit. Kriteria penilaian yang diperlukan dalam penarikan karyawan dari suatu perusahaan meliputi prestasi, yaitu hasil atau penilaian yang tertinggi yang didapat oleh seorang karyawan selama bekerja pada suatu perusahaan.

2) Sumber penarikan dari Luar Perusahaan (Sumber Eksternal).

Suatu perusahaan melakukan penarikan calon tenaganya dari luar perusahaan dengan alasan perluasan usaha perusahaan, dan tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan. Menarik tenaga kerja dari luar perusahaan akan membawa ide baru atas keberagaman karakter yang dimiliki setiap karyawan.

3) Keuntungan dan Kerugian Sumber Rekrutmen Internal dan Eksternal.

Setiap sumber perekrutan yang dilakukan perusahaan oleh perusahaan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun keuntungan dan kerugian sumber perekrutan baik internal ataupun eksternal akan dijelaskan pada tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1
Keuntungan dan Kerugian Sumber Rekrutmen Internal dan Eksternal

Sumber Perekrutan Yang Digunakan	Keuntungan	Kerugian
Sumber Rekrutmen Internal	1 Semangat dari orang dipromosikan 2 Biaya yang lebih rendah 3 Motivator Kinerja yang baik 4 Menyebabkan pergantian kepemimpinan melalui promosi	1. Menurunkan semangat kerja bagi yang tidak di promosikan 2. Persaingan “politis” untuk mendapatkan promosi 3. Kebutuhan akan program pengembangan manajemen
Sumber Rekrutmen Eksternal	1 Membawa ide baru untuk perusahaan 2 Lebih murah dan cepat dari pada melatih professional 3 Tidak ada kelompok pendukung politis dalam organisasi atau perusahaan 4 Dapat membawa industri baru	1. Memungkinkan orang yang terpilih akan “cocok” dengan pekerjaan atau organisasi 2. Dapat menyebabkan turunnya semangat kerja bagi kandidat internal yang tidak terpilih 3. Waktu orientasi yang lebih lama

c. Metode Rekrutmen Karyawan

Kebanyakan lowongan pekerjaan diisi dengan orang dari posisi lainnya sangat mungkin diisi dari sumber lainnya. Yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan, dan kedua sumber dari luar perusahaan yang menggunakan metode iklan di media masa, *Walk-in Applicant*, lembaga pendidikan dan depnaker. Berikut dijelaskan definisi dari masing-masing metode rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal :

1) Metode Rekrutmen Internal

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondisi pegawai yang ada diperusahaan.

- a) Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
- b) Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya.

2) Metode Rekrutmen Eksternal

Upaya penarikan pegawai melalui lamaran kerja (*Walk-in Applicant*), Departemen Ketenagakerjaan, Lembaga Pendidikan dan iklan di media masa.

a) Lamaran Kerja (*Walk-inApplicant*)

Walk-in Applicant adalah metode dimana para calon karyawan datang sendiri dengan membawa lamaran ke bagian penerima tenaga kerja suatu perusahaan. Para pelamar *walk-in* tidak mengetahui secara

spesifik tentang perusahaan yang dilamar karena tidak ada rekomendasi dari karyawan lama. Para pelamar *walk-in applicant* biasanya datang dari wilayah sekitar perusahaan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa para pelamar *walk-in* yang akhirnya diterima menjadi karyawan umumnya memiliki tingkat *turnover* yang sama dengan karyawan yang diterima melalui rekomendasi karyawan lama.

b) Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departmen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja.

c) Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Di Indonesia sumber penarikan dari lembaga-lembaga pendidikan dapat dilakukan pada berbagai tingkat pendidikan seperti Sekolah Menengah Umum (SMU), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan lulusan Perguruan Tinggi (PT).

d) Iklan Media Masa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran informasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan

menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada diperusahaan.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pilihan atas metode-metode penarikan tenaga kerja, antara lain biaya dan manfaat atas penarikan tenaga kerja, waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan serta kuantitas dan kualitas penarikan tenaga kerja.

a. Biaya dan manfaat atas penarikan tenaga kerja

Berbagai metode penarikan tenaga kerja memiliki kelebihan dan kelemahan, tidak semua metode penarikan sesuai dengan keadaan perusahaan. Perlu pertimbangan atas biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh dalam memilih metode penarikan tenaga kerja yang tepat. Karena metode penarikan yang tepat, adalah jika biaya yang dikeluarkan kecil dan menghasilkan manfaat yang sesuai.

b. Waktu yang diperlukan untuk Mengisi Lowongan

Lamanya waktu yang digunakan untuk mengisi lowongan pekerjaan merupakan suatu hal yang penting dalam memilih metode penarikan tenaga kerja. Metode penarikan yang tepat dalam mengisi lowongan pekerjaan adalah metode penarikan yang dapat mengisi lowongan kerja dengan segera.

c. Kuantitas dan Kualitas Penarikan Tenaga Kerja

Untuk mengetahui keberhasilan suatu perusahaan dalam menarik tenaga kerjanya, perusahaan dapat membandingkan metode penarikan yang

dilakukan di masa lalu atau membandingkannya dengan metode yang digunakan perusahaan lain.

6. Teknik-Teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik pada sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau di desentralisasikan, bergantung pada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pekerja yang hendak di rekrut (Gomez dalam Badriah 2015:89).

a. Teknik Rekrutmen yang disentralisasikan

Jika Rekrutmen disentralisasikan, perusahaan yang mengelola sumber daya manusia bertanggung jawab untuk meminta manajer tentang perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja baru yang dibutuhkan pada waktu akan datang. Perusahaan manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundang-undangan. *Affirmative action* yang menghendaki perwakilan proporsional, setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti :

- 1) Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji
- 2) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi)
- 3) Gambaran dari kewajiban kerja
- 4) Kualifikasi minimal
- 5) Tanggal mulai kerja
- 6) Prosedur-prosedur pelamaran
- 7) Tanggal penutup bagi pelamar

b. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi pada perusahaan yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen terbatas dan mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi instansi tertentu. Instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

2.1.3 Penempatan Kerja

1. Pengertian Penempatan kerja

Penempatan merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses penempatan yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Penempatan tenaga kerja merupakan proses keempat dari fungsi manajemen tenaga kerja. Penempatan tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013:116) penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Menurut Mathis & Jackson dalam Badriyah (2017:123) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Menurut Sastrohadiwiryo dalam Badriyah (2017:123) penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

2. Tujuan Penempatan Kerja

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi organisasi, *supply*, dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Badriyah (2017:124), maksud penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria kemampuan, kecakapan dan keahlian.

3. Dimensi Penempatan Kerja

Menurut Suwatno (2013:117-118) penempatan karyawan menyangkut beberapa dimensi dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

- a. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- 1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
- 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada saat ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah :

- 1) Pengetahuan mendasari keterampilan
- 2) Memahami tentang produk
- 3) Peralatan kerja
- 4) Prosedur dan metode proses pekerjaan

c. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah :

- 1) Pekerjaan yang harus dilakukan.
- 2) Lamanya melakukan pekerjaan itu.

e. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Indikatornya adalah:

- 1) Kesesuaian faktor usia seseorang karyawan dengan posisi kerja.

4. Jenis-Jenis Penempatan Kerja

a. Jenis jenis penempatan kerja menurut Rivai (2011:211) :

1) Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2) *Transfer* dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun

tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3) *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

5. **Prosedur Penempatan Kerja**

Prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan Siswanto dalam Badriyah (2015:123) mengemukakan, “harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”. Prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan, antara lain:

- 1) Untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja
- 2) Standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan
- 3) Pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

6. **Penyesuaian Penempatan Kerja**

Apabila terjadi salah penempatan (*misplacement*) perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

- 1) Menempatkan kembali (*replacement*).
- 2) Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

7. Program Penempatan Kerja

Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja untuk lowongan pekerjaan yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan/orang yang berkualifikasi untuk melamar. Tujuan program ini adalah mendorong karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan.

2.1.4 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2011:309) kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan menurut Edison (2016:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Supriyono (2010:281) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. Sedangkan menurut Lijan (2012:9), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, dengan kinerja ini maka akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan didalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berbeda diluar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kerja.

2. Karakteristik Kinerja Dalam Bekerja

Menurut Mangkunegara (2011:2) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan atas kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Dimensi Kinerja

Menurut Edison (2016:193) yang mencoba mengembangkan pemikiran dari John Miner mengenai dimensi kinerja, sehingga dimensi kinerja di deskripsikan menjadi sebagai berikut:

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, dan jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kualitas pelanggan.

c. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.

d. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2011:117), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi

individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

a. Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan

b. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan Keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja.

c. Motivasi dan Etos Kerja.

Motivasi dan Etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

1) Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang

ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

2) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

5. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya. Hasil dari penilaian kinerja merupakan refleksi berkembang tidaknya organisasi/perusahaan tersebut. Pada organisasi/perusahaan yang cukup maju, hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen sumber daya manusia seperti mutasi, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan sebagainya.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian Kinerja menurut Davis dalam Bintoro dan Daryanto (2017:129) adalah sebagai berikut:

- a. Perbaiki kinerja

- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Penempatan karyawan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi kelemahan proses *staffing*
- g. Mendeteksi ketidak tepatan informasi
- h. Mendeteksi kesalahan desain jabatan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang setara
- j. Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- k. Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

7. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dari penilaian kinerja, menurut Bintoro dan Daryanto (2017:130-131) yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang lebih baik.

- f. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

8. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teori berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja pada karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi maupun bagi karyawan yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakan berbagai metode pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

- a. **Rangking**

Dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

- b. **Grading**

Suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.

- c. **Skala Grafis**

Metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut berarti, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.

- d. **Checklist**

Metode penilaian yang bukan sebagai penilaian karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

2.1.5 Peneliti Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

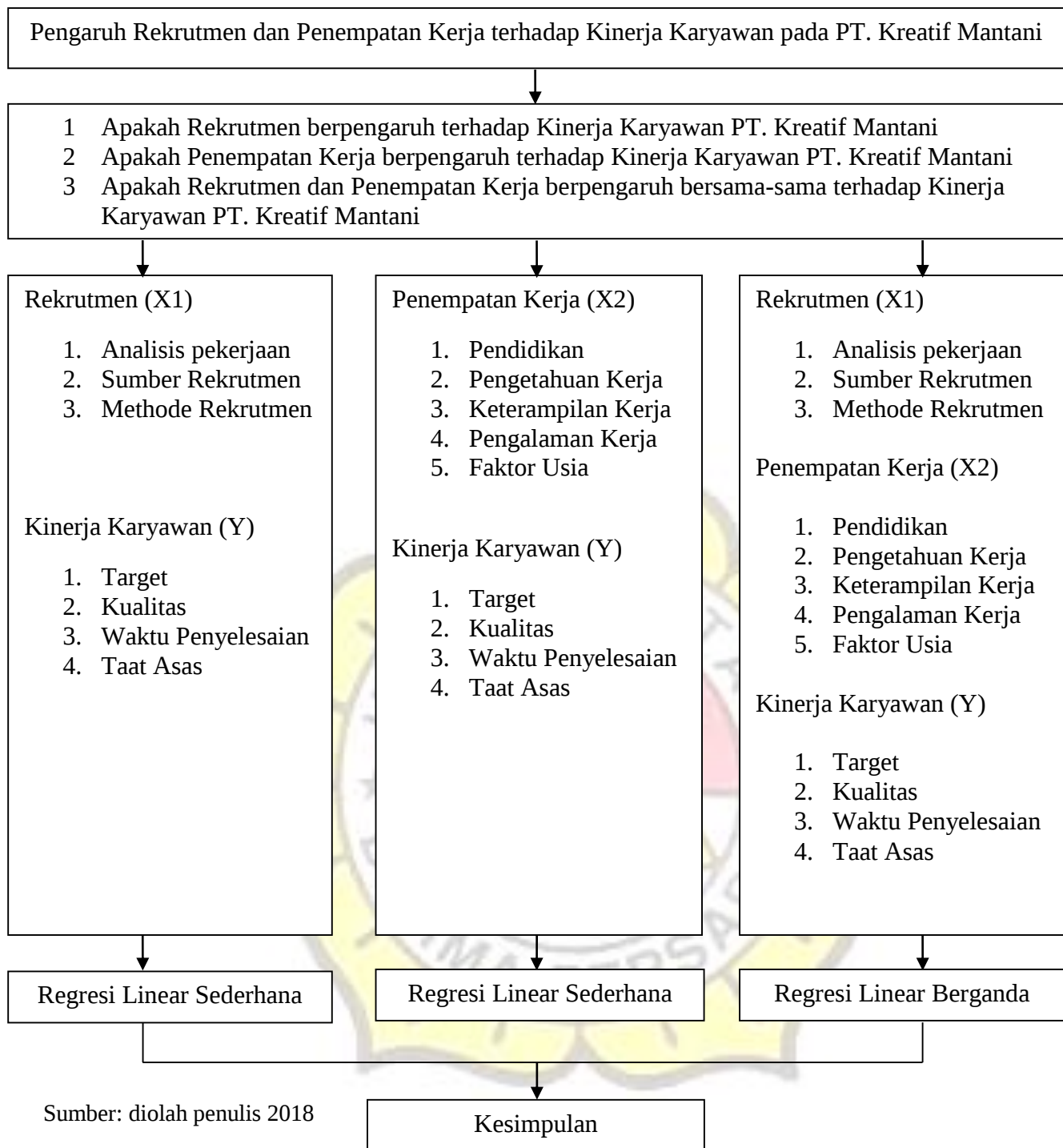
Tabel 2.2 Peneliti Yang Relevan

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Muhammad Rafii dan Seno Andri (FISIP Universitas Riau) Jom FISIP Vol. 2 No. 1 Februari 2015	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Kepri Pekanbaru	Diketahui nilai R Square sebesar 0,607. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen terhadap kinerja adalah sebesar 60,7 %. Sedangkan sisanya 39,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.
2	Sandi Nasrudin Wibowo (Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon) Jurnal MONEX Volume 7 Nomor 1 Januari 2018	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai (studi pada PT.Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)	Nilai koefisien determinan sebesar 0.816 dengan demikian variabel rekrutmen dan penempatan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 81.6%, dengan demikian faktor-faktor lain diluar variabel sebesar 18,4%. Probabilitas hasil $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, maka rekrutmen dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Sariwati Simarmata (FISIP Universitas Riau) JOM FISIP Vol. 5 No. 1 – April 2018	Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Alpha Hotel Pekanbaru.	Diketahui nilai R^2 (R square) sebesar 0,426 atau 42,6%. Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel bebas (rekrutmen dan penempatan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 42,6%, sedangkan presentase sisanya sebesar 57,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian ini.
4	Yovita Aldilaningsari dkk (Universitas Brawijaya Malang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.9 No.1 April 2014	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)	Hasil <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,617. Artinya bahwa 61,7% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan(X1), Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2), dan Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Ketrampilan (X3).

5	Imro'atul Hasanah dkk (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 6, Nomor 8, Agustus 2017	Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Penempatan karyawan terhadap kinerja pada RSU Haji Surabaya	besarnya R Square (R^2) adalah sebesar 0,783 atau 78,3%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antara rekrutmen (R), pelatihan (P), dan penempatan karyawan (PK) terhadap kinerja (K) sebesar 78,3%, sedangkan sisanya sebesar 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.
---	---	---	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Objek penelitian dalam hal ini adalah berupa 2 variabel independen yaitu rekrutmen dan penempatan kerja dan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Unsur-unsur yang ada di dalam pelaksanaan rekrutmen secara langsung dan tidak langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kreatif Mantani, sama halnya dengan kesesuaian penempatan kerja dengan kompetensi yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Apabila rekrutmen yang dilakukan dapat menarik pelamar dengan kualitas baik dan penempatan kerja dilakukan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka kinerja yang dihasilkan karyawan pun akan baik, dengan demikian maka akan berdampak positif bagi perusahaan. Maka modal kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

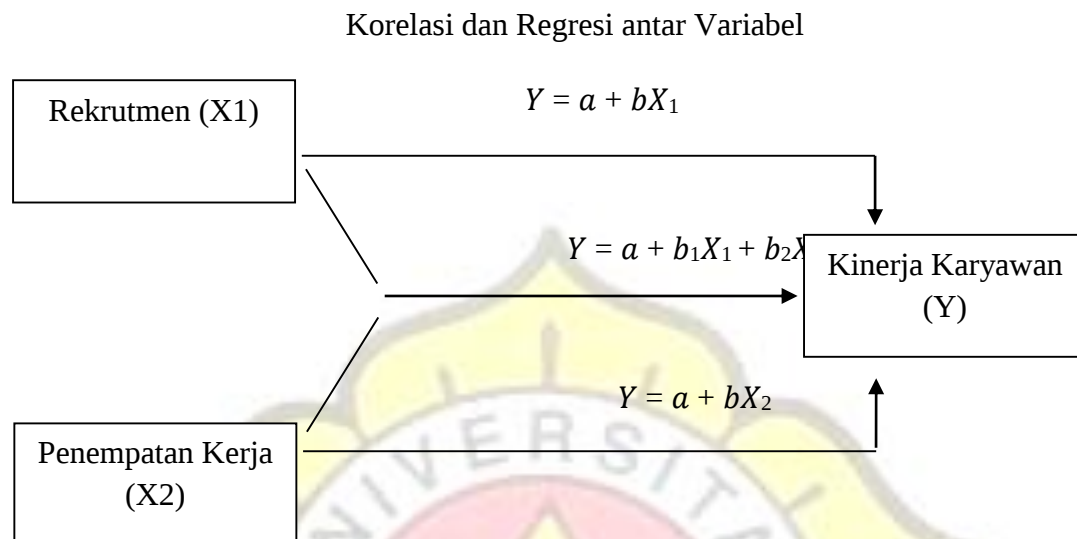


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:63) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang

digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen. untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2010:255)

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu Rekrutmen sebagai X1 dan Penempatan Kerja sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan sebagai Y. Gambar diatas menjelaskan bahwa Rekrutmen (X1) dan Penempatan Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikutnya Rekrutmen (X1) dan Penempatan Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan.

1 Apakah ada pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Ha : Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2 Apakah ada pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ho : Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3 Apakah ada pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Rekrutmen dan Penempatan kerja berpengaruh terhadap
kinerja karyawan.

Ho : Rekrutmen dan Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap
kinerja karyawan.

