

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas terdapat setidaknya empat elemen yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni memperanggungkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain dapat disajikan beberapa berikut:

1. Kinerja seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2012:5) kinerja berasal dari kata *performance*. *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (entries) :

1. Memasukkan, menjalankan atau melaksanakan.
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Karyawan baiknya menunjukkan kinerja yang baik kepada perusahaan agar dapat mengerti akan bakat yang dimiliki oleh karyawan dan perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, perusahaan juga bisa mengenali pengembangan seperti apa yang baik untuk karyawan ke depannya.

Maka dari pada itu perusahaan haruslah dapat mengerti kinerja dari karyawan itu sendiri, agar bisa menempatkan karyawan sesuai dengan bakat dan keterampilan dari karyawan itu sendiri dan perusahaan seharusnya memberi kesempatan yang sesuai dengan baik sehingga memperoleh hasil yang baik perkembangan perusahaan.

Berdasarkan kajian teoritis, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tidak hanya berdasarkan pada diri karyawan saja tapi dari motivasi, rekrutmen, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan,

lingkungan dan sikap kerja, teknologi, sasaran produksi, jaminan sosial, manajemen, pengembangan sumber daya manusia. Namun hanya dua faktor saja yang dibahas yaitu rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.

Penilaian pekerjaan suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan itu melalui penentuan kedudukan rasio satu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan yang lain. Hasil dari penilaian pekerjaan ini disebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil. Kata “pekerjaan” mempunyai berbagai tafsiran yang demi kejelasan dan ketetapan memerlukan definisi yang teliti. Tetapi untuk mendapatkan definisi yang tepat, ada istilah-istilah tambahan tertentu harus ditegaskan secara formal.

Dalam suatu pekerjaan, terdapat berbagai tugas yang menjelaskan usaha apa dan bagaimana manusia melakukan usaha tersebut untuk pencapaian tujuan tertentu. Jika ada cukup tugas terkumpul untuk membenarkan dipekerjakannya seseorang, maka terciptalah suatu posisi atau jabatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas, dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang. Oleh karena itu, jumlah posisi dalam suatu organisasi sama dengan jumlah orang yang dipekerjakan organisasi itu.

Apabila terdapat berbagai jabatan yang sejenis dimana jabatan tersebut memerlukan tugas-tugas yang sama karena pelaksanaannya, pada dasarnya akan melahirkan pekerjaan, suatu pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam hal tugas-tugas utama. Suatu pekerjaan dapat dianggap

sebagai suatu kelompok jabatan yang cenderung serupa yang dapat dievaluasi dan dianalisis hasil-hasil pencapaiannya. Serangkaian pekerjaan tersebut terdiri dari beberapa pekerjaan dengan tugas-tugas serupa yang diurutkan tingkatnya sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Suatu rangkaian pekerjaan dapat dianggap sebagai kelompok pekerjaan yang diurutkan sesuai dengan garis promosinya yang paling wajar. Suatu kelompok pekerjaan pada umumnya mencakup beberapa rangkaian pekerjaan dalam mata pencarian, profesi atau kegiatan yang berhubungan atau berkaitan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Karyawan baiknya menunjukkan kinerja yang baik kepada perusahaan agar dapat mengerti akan bakat yang dimiliki oleh karyawan dan perusahaan dapat menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan karyawan, perusahaan juga bisa mengenali pengembangan seperti apa yang baik untuk karyawan kedepannya.

Maka dari pada itu perusahaan haruslah dapat mengerti kinerja dari karyawan itu sendiri, agar bisa menempatkan karyawan sesuai dengan bakat dan keterampilan dari karyawan itu sendiri dan perusahaan seharusnya memberi kesempatan yang sesuai dengan baik sehingga memperoleh hasil yang baik perkembangan perusahaan.

Sebelum mengulas tentang hal ini lebih jauh, terlebih dahulu dibedakan antara penilaian pekerjaan dan penilaian pegawai. Penilaian pekerjaan suatu aktifitas yang berhubungan mengenai pekerjaan dan tugas, bukan mengenai orang. Sedangkan hakikat penilaian pegawai suatu aktifitas yang dilakukan berhubungan

tentang kecakapan dan prestasi seseorang pegawai atau pemegang suatu jabatan. Dalam hal ini, penilaian pekerjaan penentuan kedudukan rasio pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi, dengan asumsi bahwa pekerjaan yang sama dapat dilaksanakan oleh orang-orang dengan berbagai tingkat kemampuan dan kecakapan, asalkan isi pekerjaan tetap tidak berubah.

Baik penilaian pekerjaan maupun penilaian prestasi alat-alat yang dapat digunakan bersama-sama untuk menentukan upah yang adil berdasarkan baik tingkat pekerjaan maupun tingkat prestasi. Sekalipun demikian, dalam tataran implementasi banyak pegawai tidak menginginkan dilakukan penilaian kinerjanya dengan alasan bahwa proses penilaian merepotkan melelahkan tidak percaya atas model penilaian yang dilakukan, merasa tidak ada manfaat hasil penilaian yang dilakukan. Padahal sesungguhnya dengan melakukan penilaian pekerjaan akan diperoleh berbagai manfaat bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasinya.

Hakikat kinerja sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiripun kadang-kadang disama-artikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasar maupun prosesnya.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab meningkatkan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu, lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan

mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil dan makmur sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya didunia.

Hasil evaluasi kinerja memungkinkan organisasi menentukan karyawannya layak atau tidak untuk dipromosikan, efektif atau tidak dalam bekerja dan seterusnya hingga dalam proses penentuan gaji karyawan tersebut. Dengan demikian pendekatan evaluasi ini merupakan kegiatan penelitian yang umum digunakan dan memiliki peran yang penting dalam kebijaksanaan fungsi personalia.

Keandalan mengandung arti konsistensi penilaian. Dimana penilaian dapat digunakan untuk menilai karyawan manapun dan di level apa pun yang ada didalam organisasi serta hasil yang diperoleh sesuai dan dapat dijadikan dasar penentuan nilai kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja dapat ditetapkan untuk menilai karyawan yang dinilai oleh atasan langsung maupun tidak langsung dan hasilnya tidak mempengaruhi kondisi perbedaan ini.

Didalam manajemen kinerja perlu dirancang proses pencapaian tujuan yang akan dicapai dengan jelas. Proses dalam organisasi adakalanya berbeda satu sama lain berkenan kondisi tugas, tanggungjawab dan pekerjaan yang berlainan. Dari beberapa pekerjaan terkadang lebih mudah diukur berdasarkan hasil atau keluaran yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Ada juga pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan perilakunya atau kompetensi yang terdapat dalam pekerjaan terdapat juga pekerjaan yang diukur dari kombinasi atas keluaran dan kompetensi dari pekerjaan itu sendiri. Namun demikian hal terpenting bahwasanya pekerjaan atau tugas tersebut dapat dinyatakan keberhasilannya, baik berdasarkan hasil akhir

keluaran, perilaku maupun kompetensinya. Menyadari fleksibilitas ini, manajemen kinerja dapat dilakukan pada berbagai jenis pekerjaan dan tidak hanya pekerjaan yang didasarkan pada kegiatan operasional semata.

Guna mengefektifkan pelaksanaan proses manajemen kinerja perlu dilakukan pelatihan secara menyeluruh terhadap pihak-pihak yang terkait dalam proses. Terdapat dua sasaran utama dalam pelatihan ini, yaitu melatih keterampilan pimpinan organisasi dalam melaksanakan proses evaluasi dan menumbuh-kembangkan rasa memiliki dan rasa keterkaitan pihak terhadap proses tersebut.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagai suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi. Menurut Wilson Bangun (2012:233) “Tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, pemeliharaan sistem, dokumentasi”.

Tujuan dan manfaat ini akan dijelaskan sebagai berikut.

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai, kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan, maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan diingatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi.

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia pemenuhan secara legal manajemen sumber daya dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wahyuddin Latunreng (2012:95) bahwa “Pengertian dan terminologi penilaian kinerja evaluasi, pengukuran dan penilaian sering diartikan sama, namun dalam penggunaannya akan ditemukan perbedaannya”. Evaluasi (*evaluation*) berakhir dengan keputusan dan penilaian (*assessment*) proses menentukan nilai suatu objek, sementara pengukuran (*measurement*) memberi angka terhadap objek yang diukur.

2.1.1.4. Arti Penting Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014:12), “Perhatian hendaknya ditinjau kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Jadi fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam kinerja harus pula dievaluasi secara periodik”.

Menurut Kaswan (2012:211), “Kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja, sudah lama merupakan sistem yang diperdebatkan, bahkan dalam organisasi hirarki. Namun demikian, kinerja yang memiliki banyak fase, sebagai latihan observasi dan penilaian, proses umpan balik dan intervensi organisasi masih amat diperlukan”.

Berdasarkan pendapat yang ada, maka penulis dapat menyimpulkan secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja

perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Selain itu kinerja mempunyai arti yang sangat penting karena merupakan suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Sebagian kerja sistem penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk meminimalkan risiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia.

2.1.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

- 1) *Humas Performance* = *Ability* + *Motivation*
- 2.) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- 3.) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Menurut Suwanto dan Priansa (2011:195) memberi batasan terhadap penilaian kinerja yaitu "Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar didalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi untuk jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian dan penghargaan atau pengajian". Penilaian kinerja para karyawan secara objektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang

hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi karyawan maupun bagi karyawan.

Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan atau faktor yang mempengaruhi dimana menurut Kaswan (2012:212) diantaranya :

1. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
2. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi tempat pekerjaan itu.
3. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan perubahan kerja yang mungkin.
4. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

2.1.1.6. Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Manfaat diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan menurut Kaswan (2012:213) diantaranya yaitu:

1. Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol, membina karyawan berkurang, melatih, memindahkan atau

mendisiplinkan yang lain, meningkatkan imbalan (atau tidak) dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja.

2. Penilaian digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes. Yaitu, hasil tes dikorelasikan dengan penilaian untuk menilai hipotesis bahwa skor tes memprediksi kinerja pekerjaan.
3. Penilaian memberi umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan pribadi dan karir.
4. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan menurut Suwatno dan Priansa (2011 : 197) yaitu:

1. *Performance Improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. *Compensation Adjustment*

Membantu para mengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer dan demosi karyawan.

4. *Traning and Depelopment Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

2.1.1.7. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016:85) terdapat tujuh indikator utama dari kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor menunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat, melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsensitif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.2. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wahyuddin (2012:11) “Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat disini berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen dalam prespektif sumber daya manusia diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran dan pengawasan”.

Menurut Wilson Purba (2012:6) “Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya”. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai kerja yang efektif.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa sumber daya manusia suatu momen yang tepat dan menarik bagi para manajer sumber daya manusia untuk melaksanakan kreatifitasnya dalam melayani masyarakat. Untuk setiap karyawan, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan inti dalam membantu perusahaan-perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Pengelolaan sumber daya manusia dengan baik sebagai dasar untuk memenangkan persaingan di pasar. Dengan kata lain, daya saing perusahaan ditentukan oleh pengelolaan sumber daya manusianya.

2.1.2.2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang

dijalankan sesuai dengan fungsi yang dimiliki. Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi lima fungsi, yaitu:

a. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).

c. Fungsi Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

d. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

e. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

2.1.2.3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia akan dapat memberikan berbagai manfaat baik pada organisasi/perusahaan:

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan.
3. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
4. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan dan penilaian kerja secara efektif dan efisien.
6. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karir secara efektif dan efisien.
7. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.1.2.4. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tidak akan mudah, hal ini dikarenakan

adanya beberapa faktor tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan.

a. Tantangan Internal

1. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif.

Dalam mewujudkan organisasi atau perusahaan yang kompetitif, diperlukan kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antara para pekerja.

2. Fleksibilitas

Organisasi atau perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja dengan mengurangi kecenderungan mengangkat tenaga kerja reguler. Pengangkatan sebaiknya difokuskan pada tenaga kerja temporer.

3. Pengurangan Tenaga Kerja

Manajemen sumber daya manusia sering dihadapkan pada keharusan mengurangi tenaga kerja.

4. Restrukturisasi

Restrukturisasi merupakan usaha untuk menyesuaikan organisasi atau perusahaan karena dilakukan perluasan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

5. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi atau perusahaan.

6. Teknologi

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan, karena bagi manajemen sumber daya manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil menggunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja didalam organisasi atau perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap menerima perubahan cara bekerja.

7. Serikat pekerja organisasi atau perusahaan minimum harus berusaha agar serikat pekerja tidak menempatkannya sebagai lawan.

b. Tantangan Eksternal

Dalam menghadapi perubahan bisnis yang cepat diperlukan untuk menetapkan kebijakan SDM. Hal ini dilakukan untuk menghindari pengaruh negatif seperti perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.

1. Keragaman Tenaga Kerja.

Perusahaan harus siap dan mampu dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya investor asing yang berarti juga dengan masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis dan bangsa.

2. Globalisasi.

Perusahaan harus mampu mengantisipasi dengan berusaha untuk memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis internasional.

3. Regulasi Pemerintah.

Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijakan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan dan komplein dari para pekerja dengan atau tanpa keterlibatan serikat pekerja.

4. Perkembangan Pekerja.

Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, akan berdampak pada kesulitan dalam bertanggung jawab secara optimal. Hal ini dikarenakan oleh sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga.

5. Kekurangan Tenaga Terampil.

Kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil akan semakin banyak dibutuhkan, baik untuk pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif diantara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2012:16) tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentukan tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan karyawan, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi.

3. Pemimpin atau Manager

Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.2.5. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang P. Siagian (2015:135) terletak pada kemampuan perekrutan untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana tempat hidup dan berkarya, yaitu:

1. Faktor internal organisasi, dalam hal organisasi mempertahankan status *quo*, jumlah tenaga kerja baru yang diperlukan menjadi sangat terbatas karena sekedar mengganti tenaga kerja lama yang karena berbagai alasan tidak lagi bekerja pada organisasi yang bersangkutan.
2. Faktor kesamaan kesempatan, secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan.

2.1.2.6. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sony Fonatabe (2010:78) indikator pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Pemanfaatan waktu

Pengembangan sumber daya manusia yang diberikan bagi karyawan dapat mengefisiensikan waktu kerja yang ada, sehingga produktifitas perusahaan dapat meningkat sesuai dengan keinginan perusahaan.

2. Pemanfaatan biaya

Dengan pengembangan yang dilakukan kepada setiap karyawan perusahaan dapat meminimalkan pemborosan bahan baku sehingga perusahaan perusahaan mampu memanfaatkan biaya sesuai dengan kebutuhannya.

3. Pemanfaatan sarana dan prasarana.

Sarana dan prasarana kerja yang disediakan perusahaan dapat dijaga dan dimanfaatkan karyawan dengan fungsinya.

4. Ketelitian.

Ketelitian karyawan dalam melaksanakan kerja yang diberikan dapat ditingkatkan dengan pengembangan yang dilakukan perusahaan sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik.

2.1.3. Rekrutmen

2.1.3.1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah sebuah proses menarik minat individu dalam sebuah jangka waktu tertentu, dalam jumlah yang sesuai dan dengan kualifikasi yang sesuai dan meyakinkan mereka untuk melamar kerja pada sebuah organisasi.

Proses rekrutmen dipicu ketika seorang manajer menyerahkan dokumen permintaan karyawan, yaitu sebuah dokumen yang menspesifikasikan nama pekerjaan, nama bagian, tanggal kapan karyawan dibutuhkan dan informasi lain. Dengan informasi ini, manajer sumber daya manusia dapat mengacu deskripsi kerja yang sesuai untuk menentukan kualifikasi dari orang yang akan direkrut.

Proses rekrutmen juga bisa dipicu setelah dilakukan perencanaan sumber daya manusia. Proses rekrutmen dimulai dengan menentukan sumber dari sumber daya manusia (SDM) yang akan direkrut, lalu menentukan metode perekrutan SDM, yang akan menghasilkan pelamar pekerjaan pada perusahaan. Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen.

Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen. Menurut Kaswan (2012:67) “Rekrutmen merupakan bentuk kompetisi mengembangkan, menghasilkan dan memasarkan produk atau jasa, mereka juga bersaing untuk mengidentifikasi, menarik dan mempekerjakan orang yang paling *qualified*”. Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2011: 61) yang menyatakan bahwa “Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi perusahaan (*recruitment*)”.

Sementara Mangkunegara (2011: 33) menyebutkan bahwa “Penarikan adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang dibutuhkan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai”.

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang kemudian akan diseleksi menjadi karyawan baru di perusahaan. Menurut Handoko (2010:69) bahwa “Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Proses penarikan sangat penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

Proses dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian menjadi tugas manajer SDM untuk memikirkan beberapa alternatif rekrutmen yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan biaya yang paling efisien. Perlunya alternatif ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk proses riset *interview*, pembayaran *fee* agen rekrutmen dan masalah relokasi serta pemrosesan karyawan baru.

Disamping itu para karyawan yang diproses dalam rekrutmen, kemudian diseleksi untuk kemudian diterima sebagai karyawan, nantinya akan sulit dikeluarkan (diberhentikan), meskipun mereka menunjukkan kinerja yang rendah, sebab karyawan tersebut telah dilindungi oleh undang-undang tenaga kerja yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak pada saat terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK).

Tujuan diadakannya rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan dari berbagai sumber pelamar, sehingga akan memungkinkan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dan terbaik.

2.1.3.2. Alternatif Terhadap Rekrutmen

Yang dimaksud sebagai alternatif disini adalah beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari dari keputusan untuk melakukan rekrutmen baru. Ada beberapa alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari rekrutmen, diantaranya menurut Kaswan (2012: 74) yaitu :

1. Mereorganisasi pekerjaan

Pekerjaan mungkin bisa ditata kembali sehingga pekerjaan karyawan terdahulu dilakukan oleh karyawan yang ada tanpa harus mempekerjakan karyawan baru. Solusi ini mungkin tepat jika perusahaan mengetahui alasan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Jika orang tersebut berhenti karena tidak banyak pekerjaan yang dilakukan atau kelompok tertentu terkait sangat erat sehingga sulit dipisahkan, maka strategi ini tepat dilakukan.

2. Memanfaatkan lembur.

Pekerjaan tambahan dapat dilakukan dengan memanfaatkan lembur, meskipun selalu ada kemungkinan bahwa mungkin memperluas pekerjaannya sekedar untuk meminta lembur. Akan tetapi, lembur merupakan cara terbaik memecahkan kekurangan tenaga kerja untuk sementara waktu, misalnya ada karyawan yang cuti bersalin atau hamil.

3. Memekanisasi pekerjaan.

Ada cara-cara dimana pekerjaan yang ditinggalkan pekerja dapat dimekanisasi meskipun kurang layak mengadakan mekanisasi karena satu lowongan pekerjaan. Di negara dimana pengangguran masih tinggi, mekanisasi mungkin tidak atau belum perlu.

4. Mengenalkan jam kerja fleksibel.

Amat mungkin menerapkan sistem *shift* atau jam kerja fleksibel. Dalam hal ini seorang wanita karir bisa diminta tidak mengundurkan diri atau berhenti kerja jika bisa bekerja pada *shift* yang berbeda atau waktu kerja yang fleksibel sehingga dapat melakukan kewajiban pekerjaan rumah tangga.

5. Membuat kerja paruh waktu.

Mungkin membuat lowongan kerja *full-time* diisi oleh pekerja *part-time*. Pekerja yang mengundurkan diri mungkin bersedia melanjutkan pekerjaannya secara paruh waktu. Keuntungan tenaga kerja paruh waktu meliputi biaya tenaga kerja yang relatif murah, akses tenaga kerja yang berpengalaman yang lebih mudah dan fleksibilitas dalam merespon perubahan-perubahan yang akan datang terhadap kebutuhan tenaga kerja.

6. Mensubkontrakkan pekerjaan.

Sebuah perusahaan mungkin menghindari mencari pengganti pekerja dengan mensubkontrakkan pekerjaan itu kepada perusahaan lain. Opsi ini mungkin hanya jika pekerjaan itu dengan mudah dapat dipindahkan di tempat lain. Akan tetapi, keuntungan menghindari biaya pekerjaan harus dibandingkan dengan kerugian kehilangan kontrak langsung dan muncul biaya lainnya.

7. Menggunakan mahasiswa yang praktik kerja lapangan.

Pada saat ini banyak orang melakukan praktik kerja lapangan di organisasi atau perusahaan. Perusahaan mengamati kinerja para mahasiswa ini dan menawarkan pekerjaan kepada mereka yang bekerja dengan baik setelah lulus. Pengalaman praktik lapangan ini sangat menguntungkan mahasiswa. Bagi perusahaan, biaya masa percobaan untuk mengamati calon karyawan potensial menjadi lebih murah.

2.1.3.3. Tujuan dan Proses Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas dari diangkat atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 64) bahwa “Tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit”. Oleh karena itu, individu yang *underqualified* yang belakangan tentunya akan diberhentikan dan individu yang *overqualified* (kelebihan kualifikasi) yang akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi, tidak boleh diangkat menjadi pegawai. Rekrutmen dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dari berbagai

sumber, mencakup internal (dari dalam perusahaan) maupun eksternal (dari luar) yang dapat dijelaskan berikut ini :

a. Dari sumber internal perusahaan yakni, SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan akan memperoleh keuntungan :

- 1) Biaya tidak terlalu mahal.
- 2) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar dari karyawan perusahaan.
- 3) Karyawan akan lebih mudah beradaptasi karena sudah mengenal lingkungan kerjanya.

Namun begitu, cara ini juga memiliki beberapa kelemahan :

- 1) Pembatasan terhadap bakat-bakat baru dari luar perusahaan
- 2) Mengurangi peluang kerja bagi masyarakat dan peluang mendapatkan gagasan-gagasan dari orang baru.

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting programs*), dimana pada program yang dibuka oleh perusahaan ini, karyawan dapat mengajukan diri dan permohonan untuk mengikuti seleksi internal.
- 2) Perbantuan pekerjaan (*departing employees*).

Cara ini dilakukan dengan memperbantukan seorang karyawan pada departemen atau suatu jabatan yang lain dan perusahaan melakukan evaluasi selama proses perbantuan tersebut dan apabila karyawan yang bersangkutan menunjukkan kinerja yang bagus pada departemen atau

jabatan itu, maka perusahaan dapat mengangkatnya menjadi karyawan untuk mengisi posisi tersebut.

b. Dari sumber eksternal dapat dilakukan dengan cara :

- 1) *Walks-in dan writes-in* yaitu pelamar yang datang langsung ke perusahaan dan mengisi formulir lamaran kerja yang disediakan.
- 2) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan atau karyawan dari perusahaan lain).
- 3) Pengiklanan, yaitu upaya perusahaan untuk menarik pelamar dengan cara menerbitkan iklan lowongan kerja di media-media cetak atau elektronik.
- 4) Agen penempatan tenaga kerja, yang biasanya menyediakan layanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman, publikasi secara periodik, *website*, email dan media lainnya.
- 5) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan calon-calon SDM yang berkualitas.
- 6) Departemen atau dinas tenaga kerja yang biasanya menampung dan memberikan izin kerja kepada banyak calon pelamar kerja.
- 7) Organisasi profesi dan asosiasi-asosiasi, tempat dimana banyak tenaga ahli dan professional berkumpul dan saling bertukar informasi
- 8) *Head hunter* yaitu pencari tenaga profesional yang biasa diperuntukkan untuk mencari profesional di level manajemen menengah dan eksekutif.

Aktifitas rekrutmen tidak akan berjalan sampai seseorang dalam organisasi telah menetapkan karyawan seperti apa yang akan dibutuhkan dan berapa banyak jumlahnya. Proses penarikan karyawan yang baik adalah :

a. Penentuan dasar penarikan.

Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job spesifikasi* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

b. Penentuan sumber-sumber penarikan.

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamarannya. Landasan program rekrutmen yang baik menurut Suwanto dan Priansa (2011:64) mencakup faktor-faktor berikut:

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
2. Program rekrutmen tidak pernah kompromi standar seleksi.
3. Berlangsung atas dasar berkesinambungan.
4. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.

Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan karyawan yang saat ini dikaryakan oleh perusahaan, karyawan yang bekerja di perusahaan lain atau orang yang tidak bekerja.

2.1.3.5. Indikator Rekrutmen

Untuk mengetahui penerapan rekrutmen sudah baik atau belum dapat dilihat dari terlaksana atau tidaknya indikator yang dapat mengukur pelaksanaan

rekrutmen. Adapun indikator dari rekrutmen menurut Ines Rengganis (2016:14) adalah sebagai berikut:

1. Dasar sumber perekrutan pegawai.

Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan memiliki dasar sumber perekrutan karyawan untuk mengetahui kriteria dan spesifikasi yang diinginkan perusahaan. *Job spesifikasi* diuraikan secara terperinci dan jelas agar pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

2. Sumber pegawai.

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan pegawai maka dilakukan penarikan calon pegawai dengan sumber calon pegawai bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

3. Metode perekrutan pegawai.

Perekrutan pegawai dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang dibutuhkan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses pengembangan dan penempatan dan orientasi pegawai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sehubungan dengan analisis rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

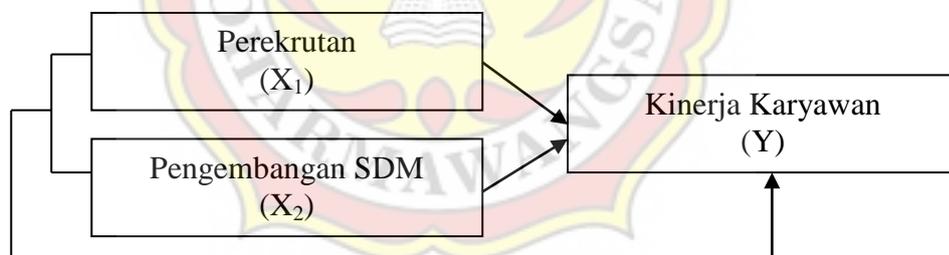
Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Kesimpulan
Ummi Hanni (2016)	Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adhi Karya Persero, Tbk	Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Pada PT. Adhi Karya Persero, Tbk.
Susandi (2017)	Analisis Rekrutmen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Eracipta Karya Medan	Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia berperan penting terhadap kinerja karyawan pada PT. Eracipta Karya Medan
Irmayani (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mestika Mandiri Medan	Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Pada PT. Mestika Mandiri Medan.
Ade Kurniawan (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Unggas Sakti Medan	Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Pada PT. Berlian Unggas Sakti Medan.
Yohana Rahayu (2018)	Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Raya Abadi Medan	Rekrutmen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Pada PT. Tirta Raya Abadi Medan.

2.3. Kerangka Konseptual

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia. Rekrutmen merupakan proses pencarian para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus

dapat melakukan proses rekrutmen yang baik. Adapun manfaat dari rekrutmen adalah memiliki fungsi sebagai “*the Right Man on The Right Place*”, dimana hal ini menjadi pegangan bagi para manajer dalam menempatkan tenaga kerja yang ada di perusahaannya.

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya upah atau imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kinerja yang optimal akan terwujud bila organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan agar dapat bekerja secara maksimal. Keterkaitan antara analisis rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan pada kerangka konseptual berikut ini.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan hasil penelitian sementara yang memerlukan penelitian lanjutan untuk kebenarannya. Menurut Sujarweni (2014:62) menjelaskan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”. Hipotesis sangat diperlukan dalam penelitian ilmiah karena keberadaan hipotesis dapat

mengarahkan penelitian. Dalam hal ini, penelitian akan melakukan pembuktian terhadap hipotesis untuk diuji kebenarannya.

Adapun hipotesis penelitian ini adalah :

1. Ada peranan rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bukopin Cabang Utama Medan.
2. Ada peranan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bukopin Cabang Utama medan.
3. Ada peranan rekrutmen dan pengembangan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Utama Medan.

