

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Masalah kinerja dalam suatu perusahaan selalu merupakan problematik yang perlu mendapat perhatian. Hal ini berkaitan dengan segala aktifitas yang dilakukan dalam meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya dapat ditingkatkan. Kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. *Performance* atau pekerjaan adalah catatan outcome yang dihasilkan oleh fungsi suatu pekerjaan tertentu atau selama kegiatan periode tertentu

Handoko (2000:135)

Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya **Mangkunegara (2004:67)**

Kinerja adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis melaksanakan pekerjaan pegawai **Hasibuan (2001:69)**

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.1 Faktor–faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

a. Faktor Kemampuan

Perlunya penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) yang merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2004:67-68)

2.1.1.2 Manfaat Kinerja

Manfaat kinerja yaitu sebagai berikut :

a. Peningkatan Prestasi Kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan Kerja yang Adil

Adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan Pelatihan Pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

e. Keputusan dan Demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik.

f. Kesalahan Desain Pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Dengan kata lain, hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosiskan kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan Proses Rekrutmen dan Seleksi

h. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi (**Sedarmayanti, 2001:22-23**).

2.1.1.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Jangka Waktu
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap Kooperatif

Sedangkan menurut **Umar (2003:101)** ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja karyawannya adalah:

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerja sama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu

Hasil-hasil penelitian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Dalam pendekatan evaluasi

seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluasi menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian mamakai data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

2.1.2 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu proses untuk menentukan sumber-sumber tenaga kerja yang potensi yang diperlukan perusahaan dan mencari calon karyawan dari sumbernya (Moekijat, 2004 : 53).

Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran – lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan untuk diseleksi dan dipilih (Rivai, 2004 : 158).

Rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga pegawai, melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber – sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai, yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai (Mangkunegara, 2002 : 33) Teori rekrutmen (Simamora, 2001 : 221):

1. Rekrutmen sering diberlakukan seolah-olah sebagai suatu proses satu arah (*one-way process*) yaitu sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk mencari karyawan, pendekatan ini disebut teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting teori of rekrutment*).

2. Calon karyawan dan manager mencari organisasi bagaimana halnya organisasi mencari mereka, pandangan ini disebut dengan teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*).

Keberhasilan rekrutmen dan keberhasilan pencarian pekerjaan (dari perspektif calon karyawan) keduanya secara kritis tergantung pada waktunya. Manakala terdapat kecocokan antara upaya rekrutmen organisasional dengan upaya pencarian kerja pelamar, maka kondisinya dalam keadaan matang untuk bertemu.

Tujuan utama yang ingin dicapai dari rekrutmen adalah menyediakan bagi organisasi sekelompok pelamar yang qualified. Tujuan secara spesifik adalah:

1. Mengevaluasi keefektifan teknis dan lokasi rekrutmen untuk semua jenis pelamar pekerjaan.
2. Meningkatkan keefektifan individu dan organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.
3. Menurunkan kemungkinan keluarnya pelamar setelah bekerja selama jangka waktu yang relatif singkat.
4. Membantu meningkatkan tingkat keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi jumlah mereka yang sudah jelas under dan overqualifikas.
5. Meningkatkan jumlah pelamar yang qualified dengan biaya yang serendah mungkin.
6. Menentukan kebutuhan rekrutmen sekarang dan masa yang akan datang dalam hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dengan analisis pekerjaan.

Rekrutmen dilaksanakan dalam organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Berdirinya suatu perusahaan
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
4. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
5. Adanya pekerja yang berhenti, naik dengan hormat maupun tidak hormat sebagai tindakan *funisif*
6. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension, Adanya pekerja yang meninggal dunia (**Gomes, 2003:106**).

Terdapat empat sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam rekrutmen karyawan:

1. Sikap pasif tanpa diskriminasi : sikap ini dimaksudkan adalah komitmen pada eksekutif di lingkungan suatu organisasi/perusahaan untuk mentiadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji, dan memberikan promosi bagi para calon dan pekerja. Rekrutmen tidak membedakan ras, jenis kelamin, suku agama dan lain-lain
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan: dilakukan dengan cara mengelompokkan pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu. Misalnya hanya akan menerima sarjana ekonomi dengan indeks prestasi kumulatif (IPK) minimum 3,50

3. Rekrutmen berdasarkan prioritas: dilakukan dengan memprioritaskan kelompok tertentu. Cara ini tidak murni diskriminasi, disebut dengan cara penajatan lunak. Misalnya dengan memprioritaskan wanita apabila tidak ada maka pria pun diterima
 4. Rekrutmen dengan penajatan : dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu. Rekrutmen tidak dilakukan apabila tidak ada pelamar dari kelompok tersebut, misalnya hanya untuk putra daerah tertentu.
- (Nawawi, 2003 : 171)**

2.1.3 Proses Rekrutmen Karyawan

Proses rekrutmen yang baik harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama perusahaan sampai jangka waktu yang wajar **(Simamora, 2004:173)**

Dan untuk menjamin bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang paling tepat baik dengan criteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan usaha- usaha yang sistematis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Seleksi Dokumen
2. Psikotes
3. Tes Intelegansi
4. Tes Kepribadaian
5. Tes Bakat dan Kemampuan
6. Tes Kesehatan
7. Wawancara

(Husein Umar, 2001:8-9)

2.1.3.1 Penentuan Dasar Rekrutmen

Informasi menyangkut kualifikasi/persyaratan khusus yang diperlukan dari orang-orang yang bakal direkrut diperoleh dari informasi analisis pekerjaan, termasuk deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (**Simamora, 2004:223**)

a. Deskripsi Jabatan

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria dan hasilnya (**Rivai, 2004:125**)

Deskripsi jabatan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Dengan menggunakan informasi untuk menuliskan spesifikasi pekerjaan, hal ini menyebutkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan melakukan pekerjaan yang memuaskan (**Dessler, 2006:130**)

Deskripsi jabatan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya (**Dessler, 2006:134**)

Adapun penyusunan dari pada deskripsi jabatan adalah sebagai berikut (**Ranu Pandjojo, 2000 : 27**):

1. Identifikasi jabatan
2. Ringkasan Jabatan
3. Tugas yang dilaksanakan
4. Pengawasan yang diberikan dan yang diterima
5. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain
6. Bahan-bahan, alat-alat dan mesin-mesin yang dipergunakan
7. Kondisi kerja
8. Penjelasan istilah-istilah yang tak lazim
9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas

Deskripsi jabatan atau pekerjaan merupakan produk yang pertama dan langsung dari analisis pekerjaan. Deskripsi jabatan adalah dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan (**Simamora, 2003:123**)

Di dalam pembuatan deskripsi jabatan tersebut bagian terpenting adalah membuat atau menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut.

Informasi di dalam deskripsi pekerjaan dapat dibagi atas :

1. Identifikasi (*Identification*), bagian ini merupakan nama pekerjaan, nomor pekerjaan, jumlah karyawan yang mengerjakannya, tingkat upah, hubungan pelaporan dan departemen.
2. Ringkasan pekerjaan (*Job Summary*), merupakan ringkasan umum tentang tanggung jawab utama dan komponen yang membedakan pekerjaan tersebut.

3. Kewajiban dan tanggung jawab, pernyataan yang jelas dan aktual atau tugas pokok, kewajiban dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Dapat pula mencakup persentase waktu yang diberikan kepada setiap tugas. Kondisi kerja bahwa potensial tanggung jawab pengawasan mesin dan peralatan yang digunakan.

Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan :

- a) Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*Job Summary and Duties*)
- b) Situasi dan kondisi Kerja (*Working Conditions*)
- c) Persetujuan (*Approval*)

b. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi pekerjaan diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang diisyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif (**Rivai, 2004:126**)

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan tuntutan pekerjaan atas para karyawan yang melakukannya dan keahlian-keahlian manusia yang diisyaratkan, persyaratan-persyaratan manusia meliputi pengalaman, pelatihan, pendidikan, dan kemampuan memenuhi tuntutan-tuntutan fisik dan mental.

Spesifikasi pekerjaan haruslah mencakup kualifikasi yang jelas-jelas berhubungan dengan kinerja pekerjaan yang dapat diterima. Spesifikasi pekerjaan tergantung pada tingkat kinerja yang dianggap dapat diterima dan tingkat dimana beberapa kemampuan dapat disubstitusikan terhadap yang lain. Karena deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terpusat pada pekerjaan, keduanya sering disatukan di dalam sebuah dokumen yang disebut deskripsi pekerjaan (Simamora, 2000:147)

2.1.3.2 Penentuan Sumber-Sumber rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, maka perusahaan harus menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan.

Sumber penarikan calon karyawan itu adalah internal dan eksternal :
(Hasibuan, 2001:46)

a. Sumber Internal

Yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan merupakan pemberian kesempatan pertama kepada tenaga kerja yang sudah ada dalam perusahaan dengan hal sebagai berikut :

1. Kebijakan ini memberi rasa aman untuk masa depan tenaga kerja
2. Tenaga kerja yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan lebih
3. Tenaga kerja tersebut lebih mudah untuk diajak kerja sama
4. Tenaga kerja tersebut telah mempunyai pengalaman serta pengetahuan akan kegiatan perusahaan, sehingga inisiatif lebih mudah didapat.

Pelaksanaan internal rekrutmen ini biasanya dilaksanakan dengan dua cara yaitu : Promosi dan transfer/mutasi.

Dalam pelaksanaan mutasi maka persyaratan harus mengusahakan sedemikian rupa, sehingga mutasi tersebut tidak dirasakan sebagai hukuman oleh karyawan yang bersangkutan.

Untuk melaksanakan rekrutmen internal, kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah:

1. Rencana suksesi: Merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi terhadap para pekerja untuk mendapatkan yang dimiliki potensi tinggi dalam bidang bisnis. Pekerja diberi kesempatan memperoleh pengalaman setingkat eksekutif, baik sebagai pelatih atau melalui pengalaman langsung.
2. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan: Merupakan sistem mencari tenaga pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Hal ini diumumkan melalui media intern, buletin perusahaan, papan pengumuman, sarana telepon atau sistem komputer. Cara baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subyektif.
3. Perbantuan pekerja: Melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit pekerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang sudah mengenal secara baik perusahaan tempatnya bekerja.

4. Kelompok pekerja sementara: Sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Yang banyak yaitu dengan sistem kontrak yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.
5. Promosi dan pemindahan : Promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang lebih rendah. Kegiatan lain yaitu memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. **(Nawawi, 2000 : 175)**

b. Sumber Eksternal

Adanya lowongan pekerjaan dalam suatu perusahaan tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Cara yang ditempuh yaitu:

1. Institusi pendidikan: Rekrutmen karyawan berasal dari kalangan pendidikan, sekolah menengah kejuruan serta perguruan tinggi. Bagi setingkat sekolah menengah harus mengikuti pelatihan, dari hasil pelatihan dan menentukan proses seleksi. Perguruan tinggi dirancang untuk ditempatkan pada posisi manajerial, profesional dan keahlian teknis.
2. Iklan: Media yang digunakan berupa surat kabar, majalah jurnal ilmiah, radio.
3. Agen Pemerintah: Disnaker menginformasikan lewat pengumuman tertulis tentang lowongan kerja diperusahaan sendiri atau diperusahaan dan institusi lain.

4. Agen Swasta: Pelamar kerja tidak dikenakan biaya sejak skrining awal sampai diterima oleh perusahaan. Bahkan dalam kasus tertentu perusahaan menyediakan lowongan kerja memberi pembayaran kepada agen pencari kerja swasta tersebut. Pencari kerja mempunyai hak untuk menyatakan keberatan atas pembayaran yang dikenakan kepadanya, pencari pekerja mencari alternatif lain yang bayarannya bahkan memperoleh informasi tentang lowongan kerja dari perusahaan tertentu.
5. Perusahaan pencari kerja: Beberapa agen pencari kerja memfokuskan upaya-upaya mereka mencari karyawan tingkat manajer eksekutif. Pencariannya sangat agresif dan proaktif sebagai bagian tugas dari posisi perusahaan yang berfungsi sebagai konsultan *Fee* (pembayaran) diperoleh dari perusahaan yang membutuhkannya (**Mangkuprawira, 2003 : 105**).

Sumber suplai eksternal berasal dari orang-orang yang ada dipasar tenaga kerja. Suplai internal juga mencakup orang-orang yang belum bekerja dan karyawan perusahaan lain (**Handoko, 2002:60**)

Para calon karyawan direkrut dari berbagai sumber yakni:

1. Memanfaatkan sumber intern sources. Pemanfaatan sumber intern ini dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan yang ada pada jabatan yang kebetulan lowong. Perusahaan dalam batas-batas waktu tertentu tidak perlu mencari karyawan dari luar. Pengisian ini dapat dilakukan dari karyawan pada tingkat sejajar atau pada tingkat yang lebih bawah.

2. Menggunakan jasa karyawan atau pegawai lama. Suatu perusahaan kadang-kadang memerlukan karyawan dari luar lingkungan perusahaan. Maka suatu cara yang praktis dan ekonomis untuk menarik karyawan adalah dengan jalan menggunakan jasa dari karyawan lama.
3. Melalui lembaga pendidikan. Penarikan karyawan melalui lembaga pendidikan dilakukan karena perusahaan yang bersangkutan hanya memerlukan landasan pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerja. Cara ini sebenarnya merupakan cara yang langsung pada tempat sasaran hingga dikatakan suatu cara yang efektif dan efisien.
4. Mengambil dari perusahaan lain:
 - a. Dengan cara langsung.
 - b. Dengan menggunakan elemen-elemen tertentu untuk mempengaruhi karyawan perusahaan lain agar suka pindah bekerja pada perusahaan tersebut.
 - c. Dengan cara tidak langsung.
 - d. Dengan memasang advertensi dengan gaji yang menggiurkan.
5. Mencari langsung ketempat sumber tenaga kerja. Dengan memiliki jasa petugas-petugas khusus untuk datang ke tempat sumber tenaga kerja dengan maksud untuk mempengaruhi penduduk setempat agar suka bekerja pada perusahaan tersebut.
6. Memanfaatkan kantor penempatan tenaga kerja. Kantor penempatan tenaga kerja menerima pendaftaran dari mereka yang membutuhkan pekerjaan.

2.1.3.3 Penentuan Saluran - Saluran Penerimaan

Yang dimaksud dengan saluran penarikan adalah sumber penawaran tenaga kerja yang diinginkan, sedangkan metode atau teknik rekrutmen adalah cara-cara yang ditempuh perusahaan untuk menarik pelamar dari berbagai sumber penawaran tenaga kerja (**Manulang, 2003 : 123**)

Agar rekrutmen dapat efektif tentunya perekrut harus mengetahui pekerjaan apa saja yang akan diisi dan dimana sumber daya yang potensial dapat dicari saluran yang lazim digunakan, antara lain (**Simamora, 2004 : 191**).

1. Maklumat Pekerjaan (Job Posting) Dalam job posting ini mengumumkan adanya lowongan melalui penggunaan buletin, publikasi perusahaan atau surat-surat edaran.
2. Persediaan Keahlian (Skill Inventory) Perusahaan mencari arsip-arsip calon potensial untuk posisi yang kosong.
3. Rekomendasi Karyawan
Pihak perusahaan membujuk karyawan sukses dari perusahaan lain dan karyawan tersebut diberikan wawasan baru ataupun klien baru dalam perusahaan.
4. *Walks-in*.
5. Pencari kerja datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja.
6. *Write-in*
Pencari kerja mengirimkan langsung surat lamaran ke perusahaan.
7. Rekrutmen dari perguruan tinggi.

8. Perusahaan menyampaikan tawaran kerja kepada pihak perguruan tinggi dengan syarat-syarat yang diminta perusahaan.
9. Lembaga pendidikan : SMA / SMK.
10. *Open House*.
11. Teknik rekrutmen baru, dimana perusahaan yang mengundang untuk mengunjungi dan melihat berbagai fasilitas serta aktifitas perusahaan.
12. Iklan : Tujuannya untuk menghasilkan lamaran yang sesuai dengan syarat-syarat pekerjaan tersebut .
13. Agen penempatan tenaga kerja, baik milik pemerintah maupun swasta .
14. Perusahaan konsultan manajemen, perusahaan konsultan manajemen biasanya merekrut tipe SDM tertentu saja.

Adapun tujuan rekrutmen secara spesifik adalah sebagai berikut :

1. Mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan lokasi rekrutmen untuk semua jenis pelamar pekerjaan.
2. Meningkatkan keefektifan individu dan organisasi dalam jangka panjang dan pendek.
3. Menurunkan kemungkinan keluarnya pelamar setelah bekerja selama Jangka waktu yang relatif singkat.
4. Membantu meningkatkan tingkat keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi jumlah mereka yang sudah jelas *under* dan *Overqualified*.
5. Meningkatkan jumlah pelamar yang *qualified* dengan biaya serendah mungkin.

6. Menentukan kebutuhan rekrutmen sekarang dan masa yang akan datang dalam hubunngan dengan perencanaan SDM dengan analisa jabatan.

2.1.3.4 Metode-metode Penarikan Karyawan

Metode-metode penarikan sering disebut dengan saluran (*Chanel*). Ada perusahaan menunggu secara pasif para pelamar lowongan pekerjaan yang datang kepadanya. Dilain pihak banyak perusahaan lainnya menggunakan pendekatan lebih agresif dalam penarikan karyawan potensial. Perusahaan dan pelamar biasanya memanfaatkan sejumlah terbatas saluran yang tersedia (**Manulang, 2003:123**)

Metode penarikan akan mempengaruhi besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah “Metode tertutup dan Metode terbuka” (**Hasibuan, 2004:44**)

1. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah dimana penarikan itu hanya diinformasikan kepada pada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan sedikit sulit.

2. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana penarikan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran akan banyak masuk, sehingga untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

Kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah **(Randall and Susan,2000 : 227):**

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan.
2. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
3. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.
4. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dengan kerja sama anatar manajer lini dan karyawan.
5. Mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat.
6. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dan berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmen.
7. Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan, baik yang diterima maupun yang ditolak guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan.

2.1.4 Penempatan Kerja

Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan ini juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri agar yang bersangkutan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Penempatan ini harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki tenaga kerja agar dengan adanya penempatan tersebut gairah bekerja dan prestasi kerja tinggi serta hasil yang maksimal.

Penempatan adalah proses penugasan/pengisian jabatan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan bahkan pemutusan hubungan kerja **Hariandja (2002 : 156)**

Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya. **Sastrohadiwiryo (2003 : 162)**

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau luar negeri. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas objektif, secara adil dan setara tanpa diskriminasi. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.

Penempatan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Penempatan tenaga kerja di dalam negeri
- b. Penempatan tenaga kerja di luar negeri

Ketentuan mengenai penempatan tenaga kerja di dalam negeri dan luar negeri sebagaimana yang dimaksud di atas diatur dengan Undang – Undang (**UU RI No. 13**).

Dalam penempatan karyawan, perusahaan harus memperhatikan hal- hal berikut:

1. adanya kecakapan yang dimiliki calon karyawan yang akan ditempatkan juga kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.
2. adanya uraian jabatan yang jelas mengenai jabatan yang lowong tersebut.
3. adanya kebijakan penempatan karyawan yang baku pada jabatan, **Tohardi (2002: 129)**.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa di dalam penempatan karyawan harus disesuaikan dengan keahlian serta latar belakang pendidikannya sehingga setiap tugas yang diberikan dapat dilakukan dengan baik dan lancar.

Proses penempatan kerja adalah :

1. Promosi

Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula, **Siagian (2002 : 169)**

2. Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang memiliki tanggung jawab yang sama dan level yang sama. Dalam hal penempatan transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk:

- a. Penempatan seorang pada tugas baru dengan tanggung jawab hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status dahulu.

b. Alih tugas penempatan karyawan yang tidak mengalami perubahan.

3. Demosi

Demosi adalah penurunan pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat, **Hariandja (2005 : 184)**

Ketiga hal tersebut di atas merupakan konsep penempatan yang didasarkan atas kemampuan dan prestasi dari karyawan itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan karyawan akan dapat ditempatkan sesuai dengan job deskripsi dan job spesifikasi sehingga efisiensi dan efektifitasnya perusahaan dapat tercapai.

Menurut **Nawawi (2000 : 127)** pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan perannya yang lebih jelas, di dalam kerja yang baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi, penempatan karyawan harus sesuai dengan pekerjaan, dimana memperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi kerja pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya.

2.1.5 Orientasi dan Penempatan Karyawan

Selain harus diberikan gambaran keseluruhan kepada karyawan, ia juga harus diperkenalkan kepada karyawan lain dalam perusahaan dan suasana kekakuan harus dicairkan, dalam hal penempatan baru harus didasarkan pada job description dan job specification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada

prinsip “ penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat untuk jabatan yang tepat “, **Moekijat (2003:95)**

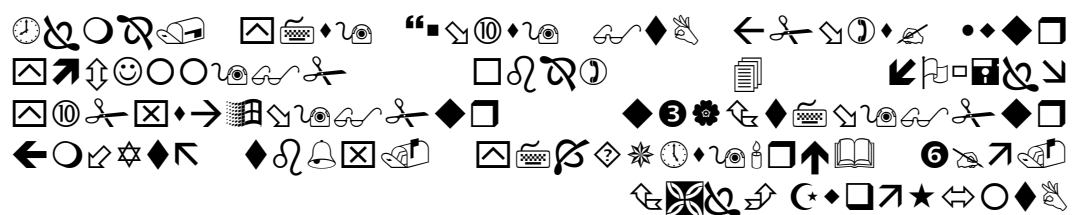
2.1.6 Pandangan Islam Terhadap Penempatan Karyawan

Menurut ajaran Islam suatu pekerjaan merupakan tanggung jawab atau amanah ilmiah dan oleh karena itu hendaknya diberikan kepada yang tepat dan tanggung jawab hendaknya diberikan kepada orang yang mampu memikulnya dan yang mempunyai kemampuan untuk bertindak adil atas amanah yang dipercayakan kepadanya.

Oleh karena itu seharusnya manusia menolak tugas dan urusan-urusan yang tidak mampu dilaksanakan. Rasulullah SAW bersabda yang artinya:

“Orang Mukmin seharusnya tidak menjerumuskan dirinya sendiri (pada kesulitan). Sahabat bertanya, ‘bagaimana dia menjerumuskan dirinya sendiri ?’ Rasul menjawab, dia memikulkan pada dirinya urusan-urusan yang tidak mampu dipikulnya”.

Hal ini dijelaskan dalam surah Al-Israa’ ayat 36 Allah berfirman:



Artinya: *“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”.*

Pekerjaan merupakan suatu amanat wajib diberikan kepada orang yang berhak menerimanya, begitu juga dalam menempatkan karyawan pada suatu

pekerjaan tertentu harus dilihat dahulu apakah orang tersebut benar-benar mempunyai kemampuan dalam mengerjakan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tidak karena pekerjaan juga merupakan amanat yang harus dipegang oleh penerimanya.

2.1.7 Hubungan Rekrutmen, Penempatan dan Kinerja

Program rekrutmen yang dirancang dengan baik akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen karyawan, peningkatan produktivitas karyawan dan kualitas kerja.

Bahwa efektivitas rekrutmen atau kegiatan rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan membantu lembaga dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja.

(Schuler, 2001)

Sedangkan pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. **(Castetter, 2002)**,

Kegagalan dalam melakukan sistem rekrutmen tenaga kerja akan banyak mempengaruhi langkah selanjutnya dalam proses pencapaian tujuan organisasi badan/perusahaan. Pelaksanaan sistem perekrutan tenaga kerja yang tepat dan baik akan mempengaruhi kinerja organisasi badan/perusahaan yang bersangkutan **(T. Ariefanda Aziz : 2006)**

2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya, Umar (2007:104)

Dari permasalahan dan landasan teori yang penulis jabarkan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut : “Diduga Bahwa Rekrutmen dan Penempatan Karyawan Pada Hotel Surya Duri Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan”

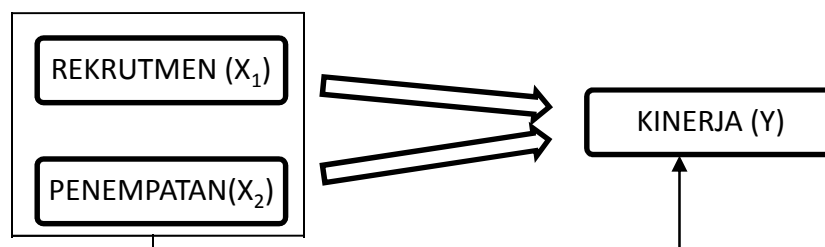
2.3 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel pada penelitian ini adalah :

- a. Kinerja (Y)
- b. Rekrutmen (X_1)
- c. Penempatan (X_2)

2.4 Kerangka Pikir

Berikut adalah kerangka pikir pada penelitian ini:



Gambar 2.4.1. Konsep Kerangka Pikir

- Pengaruh Rekrutmen (X_1) dan Penempatan (X_2) Terhadap Kinerja (Y)
(Rivai :2004)

Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran–lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan untuk diseleksi dan dipilih (**Rivai, 2004:158**).

Penempatan adalah penugasan/pengisian jabatan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan bahkan pemutusan hubungan kerja **Hariandja (2002 : 156)**.

Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. **Mangkunegara (2004:67)** mengatakan bahwa rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, ketidakcocokan antara penempatan personel (karyawan) dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti.

Disini penulis mengambil dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana menurut penulis ini merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan ketika telah diterima pada sebuah perusahaan.

2.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk memberikan kesamaan pandangan dan memudahkan analisa dan mengatasi ruang lingkup penelitian, maka diperlukan konsep operasional dan indikator sebagai berikut:

Tabel 2.5.1 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variable	Indicator	Skala
<p>Kinerja (Y) kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2004 : 67)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Kerja 2. Motivasi Kerja 	Ordinal
<p>Rekrutmen (X1) Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran – lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan untuk diseleksi dan dipilih (Rivai, 2004 : 158).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi Dokumen 2. Psikotes 3. Tes Intelegensi 4. Tes Kepribadian 5. TesBakat Kemampuan 6. Tes Kesehatan 7. Wawancara 8. Metode Penarikan 	Ordinal
<p>Penempatan (X2) Penempatan adalah penugasan / pengisian jabatan atau pengisian</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi Akademis 2. Pengalaman 3. Kesehatan fisik & mental 	Ordinal

<p>jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas / jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan bahkan pemutusan hubungan kerja Hariandja (2002: 156).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sikap 5. Status Perkawinan 6. Usia 	
--	---	--