

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya, artinya manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006:3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2011:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Sementara itu, menurut Sofyandi (2008:6) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* dalam setiap aktivitas operasional dimulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Rivai (2009:1) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Dari penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aset organisasi yang sangat penting, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya.

2.2 Rekrutmen

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Sastrohadiwiryo dalam jurnal Dilfitri (2014) yang berjudul *Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang)* rekrutmen adalah suatu proses penarikan (*recruitment*) sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada calon untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Penarikan berhasil jika banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan sehingga peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik semakin terbuka lebar dan perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

Sementara pendapat lain juga dikemukakan oleh Rivai (2009:148) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses mendapatkan, menentukan dan menarik pelamar yang berkualitas untuk menduduki suatu posisi jabatan tertentu di lingkungan perusahaan. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka, karena akan terjadi proses memilih terbaik dari yang baik. Sehingga setelah kebutuhan tenaga kerja dapat diperkirakan maka perusahaan melakukan rekrutmen dengan mengingat deskripsi kerja dan spesifikasi kerja yang menjadi standar kualifikasi dalam rekrutmen.

Definisi lain dijelaskan oleh Ivancevich dan Glueck dalam Badriyah (2014:88) mendefinisikan *recruiting* sebagai serangkaian kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya dikemukakan oleh Schuler dan Youngblood dalam Badriyah (2015:88) menyebutkan bahwa rekrutmen adalah serangkaian kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada waktu yang tepat sehingga orang dan perusahaan dapat memilih satu dan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Badriyah (2015:88) menyatakan bahwa perekrutan pegawai adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi baik untuk pekerjaan dalam perusahaan. Dalam arti kata, penarikan (*recruitment*) sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Menurut pendapat ahli lain, Armstrong dalam Priansa (2014: 92) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan jumlah dan kategori pegawai yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelolaan secara formal. Sementara itu, pendapat lain juga dikemukakan oleh Dubois dan Rothwell dalam Priansa (2014:92) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi.

2.2.2 Ketentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Sastrohadiwiryo dalam jurnal Dilfitri (2014) yang berjudul *Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang)* rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar sistem rekrutmen, yaitu:

1. Sesuai dengan tujuan perusahaan

Sistem rekrutmen sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah melakukan proses penarikan secara seksama sejumlah calon pelamar yang telah memenuhi ketentuan syarat lamaran sehingga mendapatkan calon karyawan yang akan diseleksi selanjutnya, sesuai dengan tujuan pemenuhan formasi kekosongan jabatan yang telah dihitung dan direncanakan perusahaan. Menurut Hasibuan (2013:41), indikator dari sistem rekrutmen sesuai dengan tujuan perusahaan ada 3 (tiga) yaitu:

A. Dasar Penarikan

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya.

B. Sumber Penarikan

Sumber penarikan karyawan berasal dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal perusahaan. Sumber internal; meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dirotasi tugasnya serta mantan karyawan yang dikaryakan atau dipanggil kembali. Sedangkan sumber eksternal; meliputi sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu.

C. Metode Penarikan

Metode rekrutmen adalah cara spesifik yang digunakan untuk menarik calon karyawan potensial ke dalam perusahaan, metode penarikan ada dua yaitu: Metode tertutup; penarikan kerja diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan calon karyawan yang baik menjadi sulit. Sedangkan metode terbuka diantaranya yaitu; penarikan kerja diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa. Metode terbuka sering digunakan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2. Sesuai dengan aturan atau standar operasional prosedur (SOP)

Sistem rekrutmen sesuai dengan aturan atau standar operasional prosedur (SOP), merupakan usaha untuk mencari sejumlah calon karyawan yang tepat yang dilakukan sesuai dengan aturan dan standar operasional prosedur (SOP) yang dikualifikasikan. Menurut Hasibuan (2013:54) indikator kualifikasi persyaratan tersebut yaitu:

A. Indek Prestasi Kumulatif (IPK)

Index Prestasi Kumulatif adalah mekanisme penilaian keseluruhan prestasi terhadap mahasiswa dalam sistim perkuliahan selama masa kuliah, Index Prestasi Kumulatif min. 2,75 untuk PTN dan 3,00 untuk PTS skala 4.

B. Kemampuan berkomunikasi

Calon karyawan harus mampu berkomunikasi dengan baik dan lancar.

C. Kemampuan mengoperasikan komputer

Mampu mengoperasikan dan menggunakan dasar-dasar dari komputer dan internet.

D. Penampilan menarik

Calon karyawan dapat berpakaian yang rapi, sopan dan bersih serta sifat kepribadian yang baik dan ramah.

3. Sesuai dengan prosedur perekrutan perusahaan

Sistem rekrutmen sesuai dengan prosedur perekrutan perusahaan, merupakan kegiatan dari rekrutmen yang dilakukan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan perekrutan yang diprogramkan oleh perusahaan, sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Hasibuan (2013:57)

indikator prosedur perekrutan perusahaan dari sistem rekrutmen tersebut adalah:

A. Wawancara

Wawancara adalah wawancara yang diselenggarakan langsung oleh para manajer puncak/penyelia dengan seorang pelamar untuk melakukan penilaian mengenai kemampuan potensi pelamar, posisi jabatan, penempatan dan tugas yang akan dilakukan pelamar, karena manajer puncak/penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar jika diterima bekerja.

B. Tes Potensi Akademik

Tes Potensi Akademik adalah sebuah tes yang bertujuan untuk mengetahui bakat dan kemampuan seseorang di bidang keilmuan atau akademis yang sering dihubungkan dengan kecerdasan seseorang. Karena Tes Potensi Akademik identik dengan tes *Graduate Record Examination (GRE)* sebagai standar internasional syarat penerimaan mahasiswa perguruan tinggi.

C. Tes Psikogram/ Psikologi

Tes Psikogram/ Psikologi adalah proses menguji kemampuan mental pelamar untuk mengukur kecerdasan, kepribadian, potensial, jenis pekerjaan yang cocok serta mengukur prestasi pekerjaan yang diberikan sesuai dengan yang diinginkan penyeleksi.

D. Tes *Medical Check-Up*

Tes *Medical Check-Up* adalah melakukan evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh ditempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditentukan perusahaan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik sehat.

Penjelasan lainnya dikemukakan pula oleh Pynes dalam Priansa (2014:92) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar posisi yang kosong dalam sebuah organisasi. Hal lain dikemukakan oleh Badriyah (2015:79) bahwa rekrutmen salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan spesifikasi pekerjaan sebagai hasil analisis pekerjaan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Jadi dapat disimpulkan bahwa

rekrutmen adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang terqualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2.3 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan pegawai dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon pegawai yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014:93) adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Sementara itu, menurut Priansa (2014:93) tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minim. Oleh karena itu, individu yang *underqualified* berpotensi untuk dikeluarkan dimasa yang akan datang serta individu yang *overqualified* akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi, tidak boleh diangkat menjadi pegawai.

2.2.4 Tahapan Rekrutmen

Menurut Dubois dan Rothwell dalam Priansa (2014:98) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) tahapan rekrutmen yaitu:

A. Memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan.

Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

B. Memeriksa uraian serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan.

Kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaannya. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.

C. Mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat.

Rekrutmen merupakan tahap yang terkait dengan langkah ini. Dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (*internal*) atau luar organisasi (*external*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

D. Memilih cara komunikasi yang efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat.

Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment*, presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang magang, dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

2.3 Pelatihan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Menurut Chan dalam Priansa (2014:175) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sikula dalam Mangkunegara (2013:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Hal yang sama juga dikatakan oleh Caple dalam Priansa (2014:175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengembangkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pelatihan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah

sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.3.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Sikula dalam Priansa (2014:177) tujuan pelatihan antara lain:

A. Produktivitas

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

B. Kualitas

Pelaksanaan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Sehingga *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

C. Perencanaan Tenaga Kerja

Pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan karyawan dapat dilakukan sebaik-baiknya untuk memperoleh karyawan dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

D. Moral

Pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah. Hal tersebut akan meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

E. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut karyawan yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

F. Keselamatan dan Kesehatan

Langkah terbaik dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan adanya stabilitas pada sikap mental.

G. Pencegahan Kadaluarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas karyawan, hal ini diharapkan agar dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

H. Perkembangan Pribadi

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

2.3.3 Alasan Pentingnya Pelatihan

Menurut Hariandja dalam Priansa (2014:178) terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan seperti dijelaskan dalam tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2. 1 Alasan Pentingnya Pelatihan

No	Alasan	Penjelasan
1.	Pegawai baru	Pegawai yang baru direkrut sering belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik di dalam organisasi sehingga membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan dari organisasi.
2.	Perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja	Perubahan disini meliputi perubahan teknologi, seperti munculnya teknologi baru sehingga organisasi harus menyesuaikan keterampilan untuk dapat menggunakan teknologi tersebut. Perubahan tenaga kerja seperti semakin beragam pegawai yang memiliki latar belakang keahlian yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan.

Sumber: Hariandja (2007)

Tabel 2. 1 Alasan Pentingnya Pelatihan (Lanjutan)

No	Alasan	Penjelasan
3.	Meningkatkan daya saing dan memperbaiki produktivitas organisasi	Daya saing organisasi tidak hanya mengandalkan aset modal saja, tapi SDM merupakan elemen penting untuk meningkatkan daya saing. Selanjutnya dengan meningkatkan kemampuan pegawai seperti gaji dan lingkungan yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
4.	Menyesuaikan dengan peraturan yang ada	Standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri atau pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Sumber: Hariandja (2007)

2.3.4 Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2014:179) adalah sebagai berikut:

A. Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan secara rutin untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

B. Pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan/ teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik. Misalnya: prosedur kerja.

C. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional. Misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial.

D. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Pelatihan ini menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan. Misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

2.3.5 Metode Pelatihan

Berikut ini merupakan beberapa metode pelatihan didalam manajemen sumber daya manusia menurut Sikula dalam Mangkunegara (2013:52-54) antara lain:

A. *On The Job*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta, gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahami dengan jelas. Metode *on the job* sangat cocok untuk mengajarkan pengetahuan, *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

B. *Vestibule* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur. Misalnya, pelatihan pekerjaan pengetikan, *klerk*, operator mesin.

C. Metode Demonstrasi dan Contoh

Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah untuk manajer mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan apa yang ia kerjakan. Metode demonstrasi merupakan metode pelatihan yang

sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan. Metode demonstrasi biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti gambar, teks materi, ceramah, dan diskusi. Metode demonstrasi dapat digunakan untuk tujuan pengembangan manajerial.

D. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis. Adapun bentuk-bentuk simulasi lainnya adalah *wor and lutt*, membuat cangkir kertas, *odobocko woraburra*, bujur sangkar terpotong, *rumor clinic*, truk mini, permainan angka, dsb. Metode simulasi ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

E. *Apperenticeship*

Metode pelatihan *apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Metode *apperentinceship* tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakannya.

F. Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode pelatihan yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*,. Teristimewa, jika hal tersebut merupakan falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah, harus dipelajari. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

2.3.6 Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013:45) ada beberapa faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan pegawai antara lain:

- A. Perbedaan individu pegawai.
- B. Hubungan dengan jabatan analisis.
- C. Motivasi.
- D. Partisipasi aktif.
- E. Seleksi peserta penataran.
- F. Metode pelatihan dan pengembangan.

2.4 Penempatan Kerja

2.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Menurut Mathis and Jackson dalam Badriyah (2015: 123) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Schuler dan Jackson dalam jurnal Eva Maulida, Nasir Aziz, dan Mukhlis Yusuf (2012) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi dan Penempatan (Job Placement) Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh* menyebutkan bahwa penempatan pegawai berkaitan dengan pencocokkan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian pegawai. Sementara itu, hal sama juga dijelaskan oleh Hasibuan bahwa penempatan pegawai harus dilakukan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip "*the right man in the right place and the right man behind the right job*".

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa penempatan kerja merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, penempatan kerja harus didasarkan pada analisis jabatan yang dilakukan selama karyawan selama menjalani masa percobaan sehingga *the right man on the right job* dapat tercapai.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Penempatan Kerja

Proses penempatan kerja merupakan suatu proses yang sangat menentukan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Sastrohadiwiryo dalam jurnal Dilfitri (2014) yang berjudul *Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang)* faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja antara lain:

A. Kemampuan Akademis

Merupakan kesesuaian latar belakang pendidikan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dimilikinya dan mempunyai pengetahuan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya. Karyawan yang memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya karyawan yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah.

B. Pengalaman Bekerja

Merupakan kesesuaian pengalaman yang dimiliki karyawan seperti pengalaman secara teknis, pengalaman dalam hubungan kemanusiaan, dan pengalaman secara konsepsional dengan posisi/jabatan yang diduduki pada saat awal bekerja. Pengalaman bekerja pada penempatan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan, pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki karyawan kadang- kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.

C. Kesehatan Fisik dan Mental

Merupakan kesesuaian antara tingkat kesehatan fisik dan mental karyawan dengan posisi/ jabatan yang diduduki pada saat awal bekerja. Dalam

menempatkan karyawan faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang akan merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia, pekerjaan yang berat dan penuh resiko hanya mungkin dikerjakan oleh karyawan yang mempunyai fisik sehat dan kuat sedangkan karyawan yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa.

2.4.3 Prosedur Penempatan Kerja

Menurut Sastrohadiwiryo dalam jurnal Dilfitri (2014) yang berjudul *Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang)* prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan yaitu:

- A. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- B. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- C. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

2.4.4 Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Ada tiga jenis penempatan kerja karyawan yang dikemukakan oleh Siagian dalam jurnal Dilfitri (2014) yang berjudul *Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Padang)* yaitu:

A. Promosi

Promosi terjadi apabila karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang kemudian dari jabatan barunya tersebut memperoleh pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih banyak dan tingkatan organisasional yang lebih tinggi. Umumnya promosi diberikan

sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan di masa lalu dan merupakan janji untuk masa depan. Promosi dibedakan menjadi dua yaitu: *Merit Based Promotion* adalah promosi didasarkan atas jasa atau prestasi yang telah diberikan, didasarkan atas *performance appraisal* dan *Seniority Based Promotion* adalah promosi didasarkan atas lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan, tidak berdasarkan umur karyawan.

B. Transfer

Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang pembayaran, tanggung jawab serta jenjang jabatannya relatif sama. Melalui transfer perusahaan dapat memperbaiki cara pemanfaatan karyawan bahkan dapat mempunyai manfaat bagi karyawan yang ditransfer serta menyediakan seseorang dengan keterampilan-keterampilan baru yang membuatnya menjadi calon untuk dapat dipromosikan.

C. Demosi

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang pembayaran, tanggung jawab serta tingkat jabatannya lebih rendah. Demosi umumnya memiliki efek positif yang sangat kecil bagi individu atau bagi perusahaan. Demosi banyak berkaitan dengan masalah disiplin kerja karyawan.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2013:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Wirawan dalam jurnal Winda Jennifer Rori, Peggy, dan Imelda (2014) yang berjudul *Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Inspektorat Kota Manado* menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang pada umumnya meliputi beberapa elemen antara lain kualitas dari hasil,

kuantitas dari standar kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerjasama dengan rekan. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

A. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

B. Faktor Motivasi

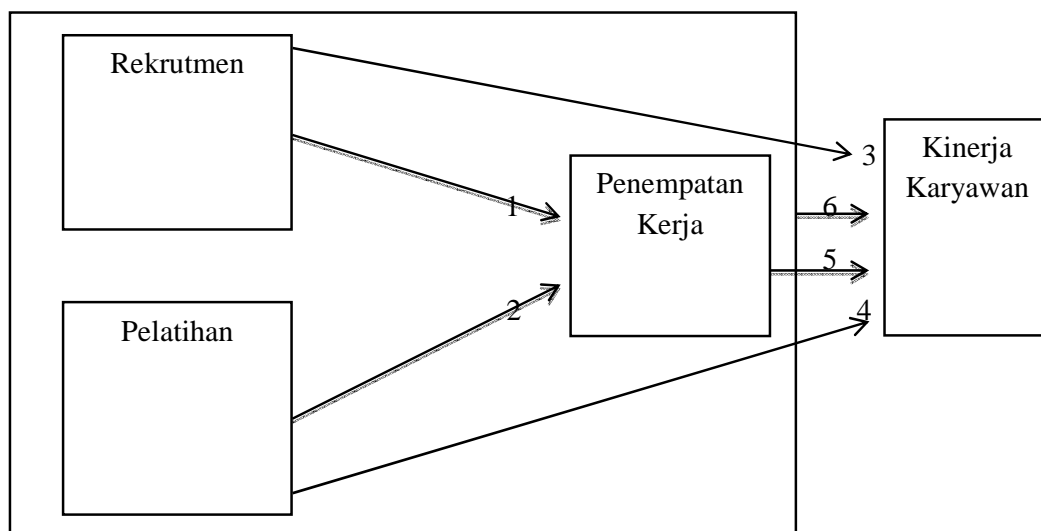
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, ammpu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

C. Motif Berprestasi

Hal ini dikemukakan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2013:68) bahwa motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Ada 6 (enam) karakteristik pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu: memiliki tanggung jawab pribadi yang kuat, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh

dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.7 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Penulis (2015)

2.8 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran diatas, maka dapat dibuat hipotesis yaitu:

- H1: Rekrutmen berpengaruh terhadap penempatan kerja.
- H2: Pelatihan berpengaruh terhadap penempatan kerja.
- H3: Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H4: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H5: Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H6: Rekrutmen, pelatihan, penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H7: Rekrutmen, pelatihan berpengaruh terhadap penempatan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.