BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1Rekrutmen

2.1.1.1.Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat *(attract)* pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasikan dalam perencanaan kepegawaian (Sudiro, 2011:52)

Edy sutrisno (2010:45) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari,mengadakan,menemukan,dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Rekrutmen menurut viethzal rivai dan sagala (2009:148) adalah proses mementukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi diseleksi sebagai pegawai.(Marihot Tua,2007 :96)

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai

dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

2.1.1.2 Sumber Dan Metode Rekrutmen

Menentukan sumber dan metode rekrutmen yang efektif dan efisien.efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapat calon karyawan dan sesuai dengan perusahaan,yang dalam hal ini pesyaratan jabatan.Efisien berarti dengan pengorbanan yang baik waktu atau pun biaya yang paling murah.

Sumber mengacu pada pada tempat atau lingkungan tempat calon karyawan didapatkan.Dan metode mengacu pada bagaimana cara untuk pendekatan untuk mendapatkan karyawan tersebut.

a) Sumber Rekrutmen

Secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal.menurut Marihot tua (2007 :108) sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi karyawan perusahaan,yang menduduki jabatan tertentu,yang mungking dapat dipindah (*transfer*) ,dipromosikan(*promotion*),atau didemosi(*demoted).*untuk mengisi posisi yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi karyawan perusahaan dan akan ditarik untuk menjadi calon.keuntungan dan kelemahan dari masing-masing sumber adalah sebagai berikut :

Sumber internal

Kelebihan :lebih murah,lebih cepat,orientasi waktu lebih cepat,meningkatkan motivasi kerja,dan memungkinkan penilaian yang lebih tepat.

Kelemahan :membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru,dapat mendorong pertentangan diantara karyawan,memperkecil kelompok potensial,dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman karyawan.

Sumber eksternal

Kelebihan :Jumlah calon karyawan banyak,mendorong masuknya pemikiran baru,membantu meningkatkan keanekaragaman karyawan,biaya yang lebih rendah untuk pelatihan karyawan yang *professional*,tidak ada kelompok politik yang beraliansi didalam perusahaan,kemungkinan membaha rahasia pesaing,dan membantu memenuhi kebutuhan kerja yang sama.

Kelemahan :Menimbulkan ketidaksenangan karyawan yang ada,memerlukan biaya yang cukup besar,menyita banyak waktu,dan membutuhkan waktu yang lama untuk orientasi.

b) Metode Rekrutmen

Ada berbagai macam metode yang digunakan yaitu,metode internal dan metode eksternal.

a) Metode Perekrutan Sumber Internal

Sumber-sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan atau dipanggil kembali.

b) Metode Perekrutan Sumber Eksternal

Sumber eksternal merupakan sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu.

2.1.1.3 Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Viethzal rivai dan sagala (2009 : 150) adalah untuk menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber,sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

2.1.1.4 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Viethzal rivai dan sagala (2009) mengemukakan ada 6 prinsip-prinsip rekrutmen yaitu :

a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.
   1) Analisis Pekerjaan,
   2) Deskripsi perkerjaan,dan
   3) Spesifikasi Pekerjaan
b) jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan :

1) Peramalan kebutuhan.

2) Analisis terhadap kebutuhan dan tenaga kerja *(work force analysis).*

c) Biaya yang diperlukan diminimalkan.

d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.

e) *Fleksibility*.

f) Pertimbangan-pertimbangan Hukum.

2.1.1.5 Hambatan-Hambatan Rekrutmen

Perekrutan secara konseptual harus dipahami oleh perekrut atau perusahaan (Marihot tua, 2007),terdapat hambatan-hambatan rekrutmen,hambatan tersebut dapat bersumber dari :

1. Kebijakan organisasi (*organizational policies*)
2. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource plan*)
3. *Affirmatif action plan*
4. Kebiasaan perekrut (*recruiters habits*)
5. Kondisi lingkungan eksternal (*environtment condition*)
6. Persayratan jabatan (*job recuirement*)
7. Biaya penarikan (*Cost*)
8. Perangsang (*Incentive*)

1.Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi merupakan arah dan tindakan yang dipakai oleh organisasi yang dipakai dalam pengelolaan kegiatan sumber daya manusia,yang dapat meliputi:

1. Kebijakan promosi dari dalam,
2. Kebijakan kompensasi,
3. Kebijakan status karyawan,dan
4. Kebijakan penarikan tenaga lokal.

1.1 kebijakan promosi dari dalam

Kebijakan promosi dari dalam merupakan tindakan dalam upaya pengisian jabatan yang kosong.kebijakan promosi dari dalam memiliki keuntungan seperti meningkatkan moral karyawan atau memberikan kalur karir bagi karyawan yang sudah ada,tetapi kebijakan promosi dari dalam ini secara konseptual jelas menghambat masuknya calon karyawan yang handal yang dapa membawa pola pemikiran baru bagi perususahaan.

1.2 Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi yang sudah baku dan sering kali tidak mudah diubah dapat menghambat masuknya karyawan baru yang baru yang baik,karena tidak memotivasi calon karyawan untuk memasuki organisasi,kompensasi ini dapat

berupa gaji,upah atau keuntungan lainnya seperti tunjangan-tunjangan kesehatan,keluarga,fasilitas kerja,dan lain-lain.

1.3 Kebijakan status Karyawan

Kebijaksanaan dalam menggunakan tenaga kontrak,purna waktu,atau bukan pekerja permanen dapat menguntungkan perusahaan,tetapi akan menghambat masuknya karyawan baru dengan kemampuan dan ide-ide baru,karena karyawan menginginkan kerja permanen.

1.4 Kebijakan penarikan tenaga lokal

Kebijakan untuk menarik tenaga kerja local seperti mengutamakan karyawan yang berasal dari lokasi di mana perusahaan tersebut berada dapat menjadi hambatan masuknya karyawan yang potensial.

2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia yang menentukan bahwa perekrutan pegawai dilakukan dengan cara mengutamakan sumber internal akan menghambat masuknya karyawan baru yang potensial.

3 *Affimatif action plan*

Affimatif action plan adalah tindakan yang harus menyesuaikan dengan peraturan pemerintah.seperti tidak diperbolehkan mendiskriminasi karyawan berdasarkan jenis kelamin,entis,agama dan lain-lain.yang jelas dapat menghambat calon karyawan yang paling berpotensi.

4 Kebiasaan perekrut

Kebiasaan perekrut adalah suatu kebiasaan yang dilakukan perekrut dalam melakukan proses perekrutan pada masa-masa lalu.kebiasaan ini dapat meningkatkan kemampuan perekrut dalam melaksanakan rekrutmen menjadi lebih baik.Tetapi,sebaliknya kebiasaan-kebiasaan yang salah secara sistematis akan terulang kembali sehingga menghambat proses pencarian karyawan yang berpotensi.

5 Kondisi lingkungan eksternal

Kondisi lingkungan tempat organisasi berada tentu akan mempengaruhi berhasil tidaknya sebuah rekrutmen.tingkat persaingan yang tinggi berarti terdapat perusahaan yang bergerak dibidang yang sama,secara konseptual perusahaan akan menggunakan pasar tenaga kerja yang sama.dalam hal ini perusahaan berusaha mendapatkan tenaga kerja yang terbaik.ini tentunya akan menyulitkan perusahaan mendapat tenaga kerja,khususnya tenaga kerja yang jumlahnya terbatas.

6 Persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan yang ditentukan untuk menjadi landasan proses rekrutmen tidak dapat menunjukkan hubungan yang kuat dengan unjuk kerjanya.Persyaratan jabatan yang tidak akurat akan akan mempengaruhi proses pencapaian calon yang potensial bagi perusahaan.

7 Biaya penarikan

Biaya yang diperlukan untuk proses penarikan bias saja besar,dan mungkin tidak terdapat di anggaran perusahaan.ketika jumlah karyawan yang akan dtarik sedikit jumlahnya,dan tersebar luas.tentu saja perusahaan haris membuat iklan yang tidak

sedikit biayanya,atau ada keharusan untuk perjalanan atau kunjungan ketempat-tempat sumber tenaga kerja

8 Perangsang

Perangsang atau intensif yang diberikan agar para calon yang baik tertarik untuk menjadi karyawan perusahaan dapat kurang menarik.hal ini tentu saja ada kaitannya dengan biaya perusahaan yang kurang memperhatikan berbagai kemungkinan perangsang yang lain.yang dapat meningkatkan ketertarikan karyawan untuk menjadi karyawan perusahaan

2.1.1.4 Faktor-faktor Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan,kapan diperlukan,serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi.Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Proses rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar

manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Robert L Mathis and Jackson John, 2001:112).

Adapun menurut Sudiro (2011:52) dalam jurnal Rindya Rahkma indikator-indikator dari variabel rekrutmen ini antara lain :

1. Dasar sumber penarikan karyawan.
2. Sumber Karyawan.
3. Efektivitas rekrutmen.

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Menurut Handoko (2008:70), proses rekrutmen (penarikan) memiliki beberapa istilah popular *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation,* dan *Job Classification*. Uraiannya adalah sebagai berikut:

1. *Job Analysis*(Analisis Jabatan)

Merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. *Job Description*(Uraian Jabatan)

Uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dandimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. *Job Specification*(Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat minimum yang harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

4. *Job Evaluation*(Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. *Job Classification*(Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikansecara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatanyang diperlukan oleh perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja.Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar perekrutan tenaga kerja, yaitu :

1. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditentukan.
3. Rekrutmen dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai prosedur perekrutan perusahaan.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia didalam suatu organisasi adalah aspek kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang baik dan adil akan meningkatkan kinerja seorang karyawan meningkat dalam melaksanakan kegiatan usaha suatu organisasi.Banyak para ahli memberikan pengertian mengenai kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut :

Sri widodo (2015 :13) mengemukan bahwa :" kompensasi adalah tingkat upah atau pendapatan (*wage-levels)*",yaitu berapa pendapatan yang akan diberikan kepada tenaga kerja tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Menurut sedarmayanti (2007 : 239) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka."

Definisi kompensasi menurut kadarisman (2014:1) mengemukakan: “Kompensasi dapat didefinisikan sebagai apa yang seorang karyawan/pegawai/perkerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya”.

Menurut Veithzal Rivai dan sagala (2009:741) Mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Berdasarkan dari beberapa definisi kompensasi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan kepada perusahaan.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai dan sagala (2009 : 742) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial,

   Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

   a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus,

bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil (sedarmayanti 2007 : 239)

1. Keadilan Internal

Menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyratannya atau orang yang lebih cakap/mampu didalam organisasi diberi kompensai lebih tinggi.

2. Keadilan Eksternal

Menjamin Bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar,sebanding dengan pekerjaan serupa dipasar kerja.

Tujuan pengelolaan kompensasi (sedarmayanti 2007 : 239)

1. Mendapat karyawan yang cakap/mampu.
2. Menggaji karyawan yang ada.
3. Menjamin hak yang adil.
4. Memberi penghargaan pada perilaku yang diharapkan.
5. Mengendalikan biaya.
6. Patuh pada peraturan yang berlaku.
7. Memudahkan pengertian.
8. Efisiensi administratif lebih lanjut.

Untukmencapai tujuan pengelolaan kompensasi,tahap yang harus dilakukan antara lain :

Tahap 1 : mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan

Tahap 2 : melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tariff yang dibayarkan di pasar kerja.

Tahap 3 : Menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tariff pembayaran berdasarkan hak internal dan hak eksternal yang adil.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sedarmayanti (2007 : 240), antara lain sebagai berikut:

1. Suplai dan permintaan karyawan

   Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

2. Serikat karyawan

   Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode infalsi.

3. Produktivitas

   Produktivitas karyawan mempengaruhi kompensasi,jika produktivitas dari karyawan tersebut tinggi makan perusahaan akan mengimbangi dengan memberi kompensasi yang tinggi juga,guna menjaga karyawan untuk tetap berada di perusahaan tersebut.

4. Kesediaan dan kemampuan membayar

   Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

5. Ketentuan/aturan pemerintah

   Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuang standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2.1.2.5 Komponen-Komponen Kompensasi

a) Gaji

   gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.atau,dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

   1. Upah

      Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja,jumlah barang yang dihasilkan atau

banyaknya pelayanan yang diberikan.jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap.

2. Insentif

   insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap,yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerj (*pay for performance plan*).

3. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

   Fringe benefit merupakan bentuk pemberian kompensasi program pelayanan bagi karyawan dengan tujuan mempertahankan karyawan jangka pangjang.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak para ahli memberikan pengertian mengenai kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 78) menyatakan bahwa : “ kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.

Viethzal rivai dan sagala (2009 : 548) mengemukakan :“Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) mengemukakan “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi,kualitas, kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan terhadap suatu perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam notoadmodjo (2009 : 124) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

a) Variabel individu,yang terdiri dari :pemahaman terhadap pekerjaannya,pengalaman kerja,latar brlakang keluarga,tingkat sosial,ekonomi,dan factor demografi (umur,jenis kelamin,etnis,dan sebagainya).
b) Variabel organisasi,antara lain terdiri dari :kepemimpinan,desain pekerjaan,sumber daya yang lain,struktu organisasi,dan sebagainya.
c) Variabel psikologi,yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan,sikap terhadap pekerjaan,motivasi,kepribadian,dan sebagainya.

Menurut Payaman simanjuntak (2005:10), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi individu,dukungan organisasi dan,dukungan manajemen, Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan:

1) Kompetensi individu

   kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan pekerjaan.kompetensi setiap orang dipegaruhi oleh 2 faktor,yaitu:

   a)Kemampuan dan keterampilan kerja

   b) Motivasi dan Etos Kerja.

2) Dukungan Manajemen

   kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja,aspek keselamatan dan kesehatan kerja,syarat-syarat kerja,system pengupahan dan jaminan sosial,serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakkan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja karyawan

3) Dukungan Organisasi

   Kinerja perusahaan dan kinerja karyawan sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan,baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan insdustrial yang aman dan harmonis,maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja,demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal

2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja *(performance appraisal)* pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien,karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut sedarmayanti (2007 : 260) Mengemukan "penilaian kinerja adalah system formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang".

Menurut ambar teguh dan rosidah (2003 : 223) mengemukakan " penilaian kinerja adalah cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi".

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu evaluasi pelaksanakan kinerja soerang karyawan.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Viethzal rivai dan sagala (2009 : 551) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.

2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja,merencanakan pekerjaan,mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

2.1.3.5 Kegunaan Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Viethzal Rivai dan sagala (2009:555) adalah:

a) *Performance Improvement*

   Untuk memperbaiki kinerja pegawai, menajer, dan supervisor dimasa yang akan datang.

b) *Compensation Adjustment*

   Untuk membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus, ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.

c) *Placement Decisions*

   Untuk promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif.

d) *Training and Development Need*

   Untuk melakukan pelatihan, sehingga setiap karyawan selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

e) *Career Planning and Development*

Untuk proses pengambilan keputusan utamanya tentang karier spesifik dari karyawan, sebagaai tahapan untuk pengembangan diri pegawai.

f) *Staffing Process Deficiencies*

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

g) *Informational Inaccuracies*

Untuk mengetahui adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

h) *Job Design Errors*

Untuk mengetahui kesalahan dalam rancangan pe

kerjaan atau kurang tepat.

i) *Equal Employment Opportunity*

Untuk menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah merupakan sesuatu yang diskriminatif

j) *External Challenges*

Untuk mengetahui pengaruh faktor ekternal seperti keluarga, finansial,kesehatan ataupun masalah-masalah lainnya, terhadap kinerjanya.

k) Feedback to Human Resources

Untuk mengetahui kinerja dari fungsi departemen SDM.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dan dijadikan pembanding bagi peneliti sekarang. Disajikan dalam tabel berkut :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Nunik Muljani	2002	Kompensasi sebagai motivator meningkatkan kinerja.	Kompensasi meliliki pengaruh yang kinerja karyawan	Peneliti terdahulu tida menggunakan rekrutmen sebagai X1	Sama-sama mengunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan
2	Ellyta Yulliyanti	2009	Analisis rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan	Terdapat hubungan positif dan signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan	Peneliti tidak menggunakan variabel seleksi.	Sama-sama Meneliti variabel rekrutmen.
3	Nurul Badriyah	2014	Analisis sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan outsourching	sistem rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing	Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel kompensasi	Sama-sama meneliti sistem rekrutmen dan kinerja karyawan
4	Mr. Abdul Hameed,	2014	*Impact of Compensation on*	Variabel independent	Peneliti terdahulu tidak	Sama-sama meneliti variabel kompensasi

	Mphil Muhammad Ramzan, MBA Hafiz M. Kashif Zubair, MBA Ghazanfar Ali, MBA Muhammad Arslan, MBA		*Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*	berpengaruh significant terhadap variabel dependent	meneliti variabel system rekrutmen	dan kinerja karyawan
5	Fitru yunila sari	2009	Pengaruh system rekrutmen terhadap kinerja karyawan outsourching pada PT.Personel alih daya	sistem rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing	Peneliti terdahulu tidak meneliti variabel kompensasi	Sama-sama meneliti sistem rekrutmen dan kinerja karyawan
6	Ombui Kepha, Elegwa Mukulu, Gichuhi, A. Waititu	2012	*The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*	Variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti tidak meneliti variabel seleksi	Sama-sama meneliti variaben rekrutmen
7	Rudy Aryanto	2011	Pengaruh rekrutmen,pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.PT Saba Indomedika	Rekrutmen dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti tidak menggunakan 3 variabel independent	Sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan rekrutmen

Sumber:Jurnal

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia merupakan asset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan keberadaannya. Kedudukan SDM dalam suatu lembaga Organisasi,baik instansi pemerintah maupun swasta tidak lagi hanya sekedar

pelengkap dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi,tetapi menjadi faktor penentu dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan sistem dan manajemen organisasi dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi sehingga mampu berkembang dan terus bertahan dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Salah satu cara untuk mendapatkan SDM yang berkualitas yaitu dengan melakukan rekrutmen dan memberikan kompensasi terhadap Sumber Daya Manusia yang tepat, karena rekrutmen dan kompensasi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan menerapkan rekrutmen baik dalam perusahaannya diharapkan akan diperoleh Sumber Daya Manusia elit yang berkualitas, berdedikasi, dan memiliki kredibilitas yang tinggi sehingga mampu melaksanakan peranan dan kelangsungan hidup sistem perusahaan tersebut.

Dengan rekrutmen dan kompensasi yang baik dan tepat, maka karyawan yang diperoleh akan memiliki kompetensi yang baik sehingga dapat bekerja dengan baik pula. Hal ini akan membuat perusahaan mudah dalam mencapai tujuannya.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Pengaruh Rekrutmen Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian oleh Ellyta Yulliyanti maka diperoleh kesimpulan. Pertama, ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. Kedua, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. Ketiga, rekrutmen

memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Tingkat generalisasi kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi hanya berlaku pada konteks penelitian ini, dan belum tentu berlaku pada bagian lainnya.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Castetter dalam Tirawati (2012:66) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulakan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidak cocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dengan rekrutmen berbasis kompetensi yang baik, maka karyawan yang akan diperoleh lebih berkualitas sehingga kinerja mereka pun akan lebih baik.

2.2.1.2 Pengaruh Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan mempengeruhi kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan.hal ini sesuai dengan pendapat para ahli sebagai berikut :

Ninuk Muljani (2002) kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil bagi kedua belah pihakdan apabila kompensasi tidak jauh berbeda dari harapan karyawan maka akan memberikan perasaan puas pada karyawan yang akan meningkatkan kinerjanya.

Notoadmojo (2003 : 254) mengemukakan “dengan pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan/organisasi”.

Dari pernyataan tersebut, jelas terdapat keterkaitan antara kompensasi dengan kinerja karyawan, bahwasannya dengan pemberian kompensasi yang memadai yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan termotivasi dalam untuk meningkatkan kinerjanyasesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

2.2.1.3 Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut penelitian Rudi aryanto (2011) membahas mengenai pengaruh rekrutmen, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Saba Indomedika. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi internal maupun eksternal individu. Dari sekian banyakfaktor, diantaranya ada tiga faktor yang sifatnya internal, yaitu rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi karyawan. Ketiga faktor diatas penting untuk dinilai oleh perusahaan agar karyawan dapat berkinerja dengan baik.

Adapun beberapa simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini antara lain yaitu:

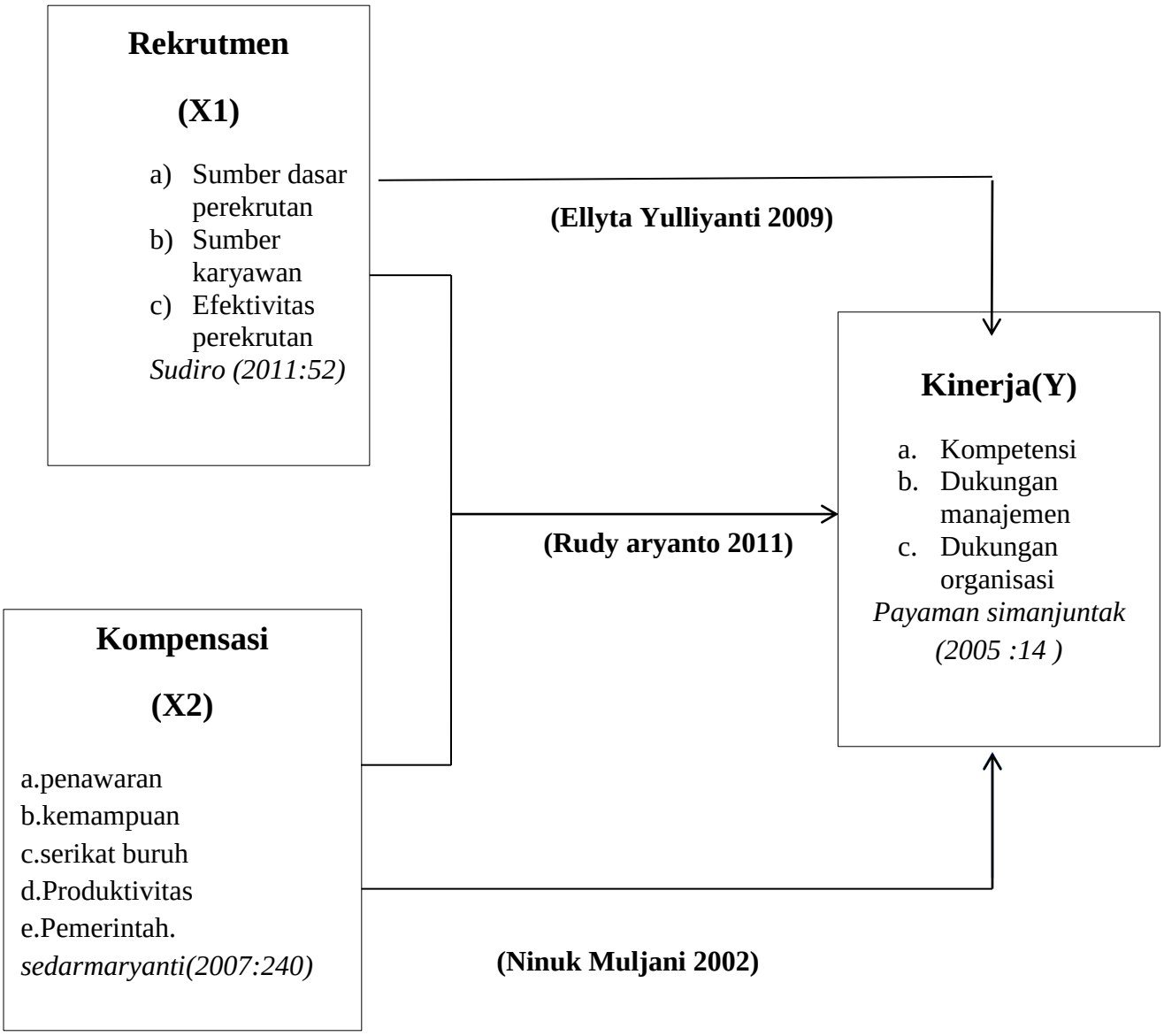
1. Terdapat hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan antara rekrutmen (X1) yang dialami oleh karyawan PT. Saba Indomedika terhadap kinerja (Y) yang dihasilkan karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa variabel rekrutmen memiliki nilai (p-value 0.038) terhadap kinerja karyawan PT. Saba

Indomedika. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan "Ada pengaruh positif dan signifikan antara perekrutan terhadap kinerja PT. Saba Indomedika" dapat diterima.

2. Terdapat hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan antara pelatihan (X2)yang dialami oleh karyawan PT. Saba Indomedika terhadap kinerja (Y) yang dihasilkan karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa variabel pelatihan memiliki nilai (p-value 0.000) terhadap kinerja karyawan PT. Saba Indomedika. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Saba Indomedika" dapat diterima.
3. Terdapat hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan antara kompensasi (X3) yang dialami oleh karyawan PT. Saba Indomedika terhadap kinerja (Y) yang dihasilkan karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa variabel pelatihan memiliki nilai (p-value 0.000) terhadap kinerja karyawan PT. Saba Indomedika. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan "Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Saba Indomedika" dapat diterima.
4. Rekrutmen (X1), pelatihan (X2), dan kompensasi (X3) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja (Y) yang dihasilkan karyawan memiliki nilai (p-value 0.000). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen,

pelatihan dan kompensasi terhadap inerja karyawan PT. Saba Indomedika" dapat diterima.

5. Variabel Kinerja dipengaruhi varibael perekrutan, pelatihan, dan kompensasi dengan tingkat presentase 97.2% dan 2.8% sisanya diperngaruhi oleh variabel-varibel lainnya diluar variabel rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi.
6. Dari variabel perekrutan, pelatihan, dan kompensasi varibael yang berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel kompensasi. Sedangkan, variabel yang kurang berpengaruh diantara ketiga variabel tersebut adalah variabel rekrutmen



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2002:39) menyatakan bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang menghubungkan variabel X1 terhadap Y dan variabel X2 terhadap Y, maka penulis berpendapat bahwa :

1. Rekrutmen,kompensasi dan kinerja karyawan di PT Indomobil Finance Cabang Bandung cukup efektif.
2. Rekrutmen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Indomobil Finance.
3. Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Indomobil Finance.
4. Rekrutmen dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT Indomobil Finance