

II. TINJAUAN PUSTAKA, KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari enam unsur antara lain : *man, market, material, methode*. Unsur manusia merupakan unsur yang sangat strategis, tanpa sumber daya manusia yang handal, maka mustahil unsur-unsur lain seperti : teknologi, sumber daya alam dan sebagainya dapat diberdayakan secara maksimal. Ilmu yang mengkhususkan diri mempelajari masalah manusia, adalah manajemen personalia tentang karyawan dan kepegawaian atau tenaga kerja (Handoko, 1998).

Tenaga kerja adalah asset utama suatu perusahaan sebagai perencana dan pelaku aktivitas di dalam suatu organisasi atau perusahaan yang mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin heterogen, semuanya dibawa ke dalam organisasi / perusahaan; bukan seperti sumber daya lain, pasif dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya, guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Pengadaan tenaga kerja harus mendapatkan perhatian, didasarkan dari analisa jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*),

spesifikasi pekerjaan (*job specification*), persyaratan pekerjaan (*job requirement*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*), perluasan pekerjaan (*job enlargement*), penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*). Pengadaan tenaga kerja merupakan masalah penting dan kompleks, kualitas dan kuantitasnya harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan guna mendapatkan dan menempatkan orang-orang berpengalaman dan kompeten yang mampu dan trampil.

Pengalaman bekerja merupakan ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ranu Pandoyo, 1984).

Menurut Manulang, (1996) Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan / keterampilan seseorang tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman kerja dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya, pengukuran pengalaman kerja dapat dilihat dari gerakannya yang mantap dan lancar tanpa disertai keraguan yang tercipta dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia, sebagai penggerak utama meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai keuntungan maupun eksistensi kelangsungan hidup perusahaan secara maksimal.

Keterpurukan ekonomi nasional yang berkepanjangan, merupakan salah satu akibat dari rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan ekonomi global (Namawi, 2007).

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah manusia atau orang-orang yang menitik beratkan perhatian kepada masalah kepegawaian, karyawan dan buruh yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan, sering disebut manajemen personalia yang berguna untuk menentukan dan mencermati data atau masukan dari calon karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk diterima atau tidak diterima sebagai karyawan.

Manajemen yang berhubungan dengan manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Ada pula yang mengatakan (*Personnal Management*) manajemen personalia atau manajemen kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen personalia pada umumnya, manajemen hanya dapat dilaksanakan bila lebih dari satu orang, semakin banyak kita melibatkan orang, maka semakin besar pula peran manajemen dalam pencapaian tujuan.

Beberapa pendapat para ahli tentang sumber daya manusia, yaitu :

- a. Manajemen Personalia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja, agar efisien dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2007).

- b. Manajemen sumber daya manusia adalah penerimaan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi (Handoko, 2005).
- c. Manajemen personalia adalah seni dan memperoleh ilmu untuk memajukan, memanfaatkan tenaga kerja, sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna, akan menimbulkan kegairahan kerja dari para pekerja (Manullang, 2003).
- d. Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi masyarakat (Flippo, 2003)

Dari para pendapat dapat didefinisikan, bahwa manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pada manajemen personalia berhubungan dengan analisa jabatan, penerimaan karyawan, penggunaan dan pembinaan tenaga kerja, menempatkannya, memotivasi dan memberikan kompensasi yang adil dan merata, sehingga efektivitas dan efisiensi dapat tercapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan sumber daya manusia berkualitas dan memiliki keterampilan yang berdaya saing tinggi dalam

strategi persaingan global organisasi. Organisasi adalah orang-orang terkoordinasi ; tersusun dari sub sistem saling berkaitan dan saling ketergantungan, bekerjasama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, mempunyai tujuan hendak dicapai.

Kebutuhan karyawan baru di dalam perusahaan tidak bisa dipastikan, sebaiknya direncanakan seleksi pemilihan, menentukan kualitas maupun kuantitas (jumlah) disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Berbagai faktor yang dapat ditimbulkan : dari dalam perusahaan (*faktor intern*) maupun faktor dari luar perusahaan (*faktor ekstern*), seperti : (a) Jumlah produksi, (b) Ramalan-ramalan usaha, (c) Perluasan perusahaan, (d) Perkembangan teknologi, (e) Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, (f) Perencanaan karier tenaga kerja / pegawai (Namawi, 2007).

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar pemberdayaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara efisien, maka perlu diperhatikan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Fungsi-fungsi tersebut antara lain :

1. Perencanaan tenaga kerja (*Human Resources Planning*) merupakan perencanaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang efisien dalam menentukan terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengarahan (*Actuating*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara bergairah, tanggung jawab, efisien, membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
3. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi akan membantu terwujudnya tujuan secara efisien.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan serta bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan (*Recruitment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
6. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sekarang maupun dimasa yang akan datang.
7. Kedisiplinan (*Dicipline*) adalah bagian terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik, maka sulit untuk

terwujudnya tujuan secara maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

- 8 Kompensasi (*compensation*) adalah berupa pemberian upah kepada karyawan atau balas jasa yang diberikan pada karyawan yang layak sebagai pengganti dari sumbangan jasa mereka kepada perusahaan supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan.
9. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja sama yang serasi dan menguntungkan (Hasibuan 2004).

3. Analisa Jabatan

Analisa jabatan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan, sebagai informasi tertulis tentang pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tujuan dapat tercapai. Informasi analisa jabatan untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dllnya) orang yang akan menempati jabatan tersebut, sehingga personalia dapat menentukan gajinya. Isi dari spesifikasi sebagai dasar syarat seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat (*job description, job specification, & job evaluation*). Dengan menggunakan metode analisa jabatan dalam penerimaan karyawan secara tepat, perusahaan diharapkan berjalan secara efektif dan efisiensi.

Proses kegiatan penerimaan karyawan dikaji terlebih dahulu melalui analisa jabatan adalah (a) menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan, (b) mengumpulkan informasi tentang latar belakang pendidikan, dllnya, (c) menyeleksi perwakilan (*representative*) jabatan yang akan dianalisis, (d) mengumpulkan informasi analisa jabatan, (e) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, (f) menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, (g) meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Manfaat dari analisa jabatan adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personnel requirement*), perilaku manusia, alat-alat yang dipergunakan. Sumbernya adalah diperoleh dari dalam perusahaan dapat menjamin kestabilan perusahaan yang mengisi jabatan melalui ketentuan syarat-syarat, moral kerja para karyawannya, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggungjawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif serta kreatif. Kemudian barulah melakukan seleksi penerimaan karyawan yang bersumber dari luar perusahaan.

Proses penerimaan karyawan diperlukan pertimbangan manajemen sumber daya manusia hampir secara menyeluruh, menentukan tempat yang tepat bagi karyawan mengisi posisi jabatan, sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, antara lain :

- (1) pendidikan, SMP, SMA, Sekolah Kejuruan, Akademi, Sarjana,
- (2) kesehatan, tidak berkaca mata, tidak sakit paru-paru, tidak buta warna,

(3) fisik, tinggi, berat badan, paras muka cukup baik, umur dan jenis kelamin, (4) sudah berkeluarga/ belum, mempunyai kepribadian tertentu dan lainnya (Nitisemito, 1996).

4. Seleksi dan Metode Penerimaan

Departemen personalia, berkaitan dengan seleksi penerimaan karyawan, memperhatikan faktor - faktor memadai dan memenuhi persyaratan pekerja dengan bidang yang dibutuhkan berhubungan erat dengan produktivitas perusahaan.

Seleksi penerimaan karyawan sangat ditentukan oleh faktor intern maupun faktor ekstern, seperti : (a) Jumlah produksi, (b) Ramalan-ramalan usaha, (c) Perluasan perusahaan, (d) Perkembangan teknologi, (e) Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, (f) Perencanaan karier tenaga kerja / pegawai, sehingga manajemen personalia tidak boleh diabaikan, karena berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Schuler,dkk,1998).

Seleksi memilih dan menerima tenaga kerja, harus dilakukan melalui pembahasan formulir lamaran, test psikologi dan wawancara. Tenaga kerja yang akan diterima bekerja, terlebih dahulu ditentukan jenis dan mutu serta jumlah tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan melalui syarat standar personalia (Nitiseminto, 1996).

Seleksi merupakan serangkaian kegiatan dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran diserahkan, hasilnya adalah

sekumpulan pencari kerja yang akan diseleksi. Proses seleksi dilaksanakan baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena merupakan bidang diminatinya dan pekerjaan merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik (Simamora,2007).

Pelaksanaan seleksi merupakan bagian penting dalam aktivitas atau kegiatan manajemen sumber daya manusia, dengan adanya penyeleksian karyawan dengan selektif diharapkan akan menghasilkan karyawan-karyawan yang dapat menjamin kelancaran tugas-tugas atau aktivitas dengan baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik dari segi jumlah maupun mutu dalam menciptakan kinerja karyawan (Nitisemito,1996).

Pelaksanaan seleksi perlu diperhatikan masalah efisiensi dan metode, efisiensi dalam arti pengorbanan uang, energi, waktu dan sebagainya, sedangkan metode menyangkut pelaksanaan penerimaan. Banyak metode yang biasa digunakan oleh suatu perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja antara lain:

Menurut pendapat Handoko, (1998) : (1) Merekrut dari dalam perusahaan terlebih dahulu agar dapat terpeliharanya loyalitas karyawan dan karyawan tersebut sudah terbiasa dengan suasana perusahaan, (2).

Merekrut dari luar perusahaan untuk mencari bakat-bakat baru di bidang manajerial dan keahlian, kelemahannya biaya cenderung tinggi.

Menurut pendapat Simamora, (2007) metode tertutup adalah perekrutan hanya di informasikan kepada para karyawan di dalam perusahaan atau

orang-orang tertentu saja. Pelamar menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit. Metode terbuka adalah perekrutan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat banyak lamaran yang masuk untuk mendapatkan karyawan qualified menjadi lebih besar.

Tujuan seleksi penilaian karakteristik adalah mendapatkan tenaga kerja yang efektif dalam menjalankan tugas, diantaranya :

1. Karyawan yang qualified dan potensial
 - karyawan yang jujur dan berdisiplin
 - karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
 - karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
 - karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
 - karyawan yang dapat bekerja sama
2. Karyawan yang dinamis dan kreatif
 - karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
 - karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
 - karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan datang
 - karyawan yang bekerja secara mandiri
 - karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu
 - Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan

(Nitisemito, 1996).

Dalam perekrutan perlu diperhatikan, yaitu : (1). Perusahaan dalam memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, maka pelamar yang serius akan semakin banyak, (2). Kesempatan untuk dipromosikan dan diberikan keleluasaan status karyawan menjadi karyawan tetap / full-time maka pelamar semakin banyak, tetapi sebaliknya kebijaksanaan status karyawannya honorer / harian / part-time maka pelamar akan semakin sedikit, (3). Sumber tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja lokal maka pelamar serius akan sedikit (Handoko,1998).

Metode kerja yang jelas dan sistematis, yaitu : berorientasi kepada prestasi kerja, berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan, berdasarkan kepada *job analysis* dan ilmu sosial lainnya serta berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan.

5. Penerimaan Karyawan

Manajemen personalia dalam menentukan akan diterima atau tidaknya calon karyawan merupakan kegiatan yang benar- benar harus dicermati, karena data atau masukan dari karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dijadikan pertimbangan. Penerimaan karyawan adalah kegiatan untuk memilih karyawan paling tepat dalam jumlah yang tepat dari calon-calon diterima, merupakan kunci sukses atau gagalnya suatu perusahaan.

Penerimaan karyawan diperlukan petugas seleksi yang jujur dan objektif dan mempunyai keahlian ke arah dimana posisi penempatan karyawan apabila nantinya diterima. Kesalahan dalam memilih karyawan yang kurang tepat pada posisi jabatan, dapat menyebabkan gagalnya suatu perusahaan, sehingga peran kegiatan penerimaan karyawan sangatlah penting berhubungan dengan efektif dan efisiensi kerja.

Menerima karyawan tepat pada tempatnya sudah potensial sesuai disyaratkan manajemen personalia, masih perlu dievaluasi lebih lanjut pelaksanaan pekerjaan, loyalitasnya, semangat kerjanya, kejujurannya, kedisiplinannya, sehingga perusahaan memperoleh karyawan syarat personalia yang paling tepat efektivitas dan efisiensi jangka pendek juga jangka panjang.

Dalam melakukan pemilihan karyawan dapat dilakukan pemilihan melalui tiga tahap, yaitu : (1) Menentukan job analisa dalam rangka mendapatkan job description, sifat jabatan yang sesuai dengan pekerjaan, (2) Mengadakan recruitment atau penarikan, yaitu proses dimana karyawan ditarik melalui sumber- sumber karyawan, (3) Mengadakan pemilihan karyawan yang tersedia (Manulang,1996).

Penerimaan karyawan baru di dalam perusahaan menjadi tanggung jawab departemen personalia, harus mempertimbangkan standar manajemen personalia sebelum menempatkan karyawan di tempat mereka harus bekerja, antara lain tolak ukur yang paling penting dalam penempatan seorang karyawan adalah yang sesuai dengan latar belakang pendidikan,

prestasi akademik, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan usia (Siswanto, 2003).

6. Penempatan Karyawan

Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu instansi atau perusahaan. Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Teori manajemen personalia modern menekankan bahwa penempatan karyawan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Karyawan baru setelah menjalani program orientasi, harus segera bekerja dan mengaplikasikan bakat maupun keahlian sesuai dimilikinya. Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan kebutuhan perusahaan, kualitas dan kuantitas penempatan karyawan harus tepat sesuai kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya (*the right man on the right place*).

Setelah dilakukan penempatan karyawan, maka karyawan perlu di berikan motivasi dan kepuasan kerja diantaranya pengembangan karir, gaji yang memadai, jaminan masa depan dan lain sebagainya, guna menimbulkan dorongan semangat kerja karyawan, kedisiplinan dan

tanggungjawab karyawan, sehingga tujuan dari pelaksanaan pekerjaan dapat tercapai secara efektif dan juga efisien.

Kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perubahan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis (Nitiseminto, 1996).

Beberapa definisi motivasi : (1) *motivasi kompetensi*, yaitu merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas kerja, (2) *motivasi reward*, yaitu dorongan kerja untuk mendapatkan imbalan tertentu, (3) *motivasi punishment*, yaitu dorongan bekerja karena adanya suatu peraturan-peraturan yang mengandung sanksi.

Menurut Maslow (1997) motivasi merupakan tersusunnya kebutuhan manusia dalam suatu hierarki atau tingkatan kebutuhan dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi, seperti kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan, sosial dan harga diri serta aktualisasi. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, terlihat dari sikap positif karyawan dalam lingkungan kerjanya.

Kepuasan bekerja (*Job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1999).

Menurut Lutans, (2000) kepuasan bekerja, yaitu : (1) kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang karyawan terhadap pekerjaannya, (2) kepuasan kerja ditentukan oleh keselarasan antara kenyataan dan harapan karyawan, (3) kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara, (2006) kepuasan kerja berhubungan dengan (1) Faktor individu pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja, (2) Faktor pekerjaan, yaitu : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (jabatan), mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Seleksi penerimaan karyawan dan penempatan posisi merupakan bagian yang sangat penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Penempatan posisi kerja selain sebagai upaya memperbaiki kinerja juga untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan.

8. Kinerja

Perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan melalui pendidikan, keterampilan, kepuasan kerja dan motivasi kerja, guna mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya manusia menjadi lebih bertanggungjawab secara efektif yang bertujuan pada dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain kinerja

organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya.

Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi penuh dedikasi sikap perjuangan, pengabdian. Kemampuan profesional dalam melaksanakan tugas, sangat mungkin mempunyai prestasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2003).

Berbagai macam bentuk tanggungjawab yang berhubungan dengan kinerja, yaitu : (1) Tanggungjawab *efektif*, keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi karena adanya kesesuaian antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi, (2) Tanggungjawab *continuence*, keinginan karyawan untuk bekerja pada organisasi tertentu karena tidak memiliki alternatif pekerjaan lain, (3) Tanggungjawab *normatif*, keinginan karyawan untuk tetap bekerja merupakan keterpaksaan karena adanya tekanan dari orang lain (Greenberg dan Baron, 1997).

Kinerja karyawan bersifat individual, mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja yang didasarkan pada proses manajemen dan seleksi kepribadian tenaga kerja yang cakap, mampu dan trampil belum menjamin produktivitas kerja menjadi baik, bila moral kerja & kedisiplinannya rendah (*Soft skill & hard skill*) diperlukan evaluasi dan pengembangan karyawan berkesinambungan (Nitiseminto, 1996).

Menurut Luthans, (1995) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan ketentuan target, merupakan perilaku nyata sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berbagai langkah kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu : (1) faktor individu : pendidikan dan keterampilan, usia, sikap positif dan negatif terhadap perusahaan dan masa kerja, (2) faktor organisasi : desain pekerjaan dan daya kepemimpinan, (3) faktor non organisasi : adanya alternatif lain setelah karyawan memutuskan untuk bergabung dalam suatu organisasi yang mempengaruhi tanggungjawabnya pada organisasi.

Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto, (2003), yaitu : Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik dan kemampuan setiap anggota lain.

Faktor Internal (pribadi) berhubungan dengan kinerja yang baik, adalah kemampuan tinggi, kerja keras dan faktor eksternal (lingkungan) baik dan kondusif, pemimpin yang simpatik. Sedangkan faktor Internal (pribadi) berhubungan dengan kinerja yang jelek, adalah kemampuan rendah, semangat kerja rendah dan faktor eksternal (lingkungan) adalah pekerjaan sulit, rekan rekan kerja tidak produktif, pemimpin yang tidak simpatik (Timpe,1993).

Tolak ukur penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Kuantitas yang meliputi jumlah produksi yang dihasilkan oleh kegiatan karyawan dalam kurun waktu tertentu
2. Kualitas yang meliputi kemampuan karyawan menghasilkan mutu produk yang baik, adalah karyawan berkualitas.
3. Ketepatan yang meliputi waktu penyelesaian pekerjaan sesuai atau tidaknya dengan rencana yang ditetapkan perusahaan
(Dharma, 2004).

9. Produktivitas

Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersedia dengan menghasilkan keluaran (output) yang optimal bahkan maksimal. Faktor mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah produk, ruang pabrik, arus pekerjaan, fasilitas dan perlengkapan, keahlian tehnik produksi, metode, prosedur dan banyak faktor keteknikan lainnya (Siagian SP, 2002).

Faktor mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah :

- a. Pendidikan, merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia agar dapat menumbuhkan kesadaran tentang produktivitas serta mempersiapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

- b. Latihan, dapat menambah pengetahuan dan keterampilan bekerja guna meningkatkan produktivitas. Dengan program latihan diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.
- c. Sikap dan Etika Kerja, seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan baik, penuh tanggungjawab adalah karyawan yang mempunyai sikap dan etika kerja yang baik, sehingga akhirnya akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.
- d. Disiplin, kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.
- e. Motivasi, yaitu : pengaruh dari tingkah laku dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
- f. Gizi dan Kesehatan, merupakan salah satu syarat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimana makan dan minum bagi tenaga kerja merupakan sumber tenaga.
- g. Penghasilan, merupakan pendapatan dan jaminan sosial dalam arti imbalan atau penghargaan dapat mendorong pekerja terus bekerja lebih giat dan produktif.
- h. Lingkungan dan Iklim Kerja, merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang berhubungan dirinya dalam menjalankan

tugas, seperti: penerangan, pewarnaan, pertukaran udara, kebersihan dan lain-lain.

- i. Pemilihan Teknologi dan Sasaran Produk, semakin maju teknologi digunakan maka, semakin diperlukan tenaga kerja dan manajemen yang mempunyai kualifikasi tinggi. Namun teknologi bukanlah satu-satunya pilihan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- j. Manajemen, menitik beratkan pada unsur memanfaatkan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Salah satu cabang dari manajemen yang berhubungan dengan sumber daya manusia secara efisien adalah manajemen personalia, dimana pencapaian tujuan diperoleh melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen (Heidjrahman, 2001).

Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya manusia yang digunakan. Hal ini berarti produktivitas menggambarkan hubungan antara tingkat efektivitas dicapai dengan tingkat efisiensi yang digunakan. Indikasi pokok yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya turunnya produktivitas kerja karyawan dan tingkat produktivitas secara umum dapat diukur dengan menggunakan, rumus Simanjuntak Payman J, 2005 :

$$\text{Produktivitas Kerja} : \frac{\text{Keluaran (Aktivitas / Produksi)}}{\text{Masukan (Jumlah Tenaga Kerja)}}$$

Beberapa cara dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas :

- (1) Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama
- (2) Pengurangan sumber daya sekedarnya untuk

memperoleh jumlah produksi yang lebih besar (3) Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi lebih besar (4) Penggunaan jumlah sumber daya lebih besar untuk memperoleh jumlah produksi lebih yang besar lagi. Peningkatan produktivitas merupakan kewajiban setiap perusahaan. (Kusrianto,1984).

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penerimaan, penempatan dan kinerja karyawan serta bentuk kebijakan atau model analisis yang dapat dijadikan acuan pendukung/referensi bagi penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Viktor M. Purba (2004),“ Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PTPN VII Natar” Data penelitian adalah jumlah karyawan bagian produksi, tingkat perputaran karyawan dan produktivitas kerja. Bahwa dari hasil perhitungan menggunakan koefisien determinansi, membuktikan ada pengaruh antara rekrutmen dan penempatan karyawan terhadap produktivitas sebesar 0,3899 atau 38,99 %.
2. Iskandar (2012),“ Hubungan Penempatan Pegawai dan Kompetensi Jabatan dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Lampung”, kesimpulan dalam penelitian adalah Penempatan Pegawai pada Dinas Pendapatan, termasuk katagori cukup baik, yaitu sebanyak 68 % dan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS korelasi

penempatan pegawai dengan kinerja 0,852 atau 85,2 %. Berarti hubungan kedua variabel positif dan erat.

Penempatan kompetensi jabatan pada Dinas Pendapatan Provinsi Lampung, yaitu dari hasil pengolahan data sebanyak 60 % responden menilai kompetensi jabatan cukup baik. Nilai korelasi kompetensi jabatan dengan kinerja melalui program SPSS kedua variabel mempunyai hubungan sangat erat dan positif adalah 0,789 atau 78,9 %. Penempatan pegawai dan kompetensi jabatan dihubungkan dengan kinerja pegawai, disimpulkan bahwa dengan memperhatikan penempatan pegawai disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan keahlian, akan mempermudah peningkatan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. Apridayanti (2012), judul penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara”. Dari hasil pengolahan data pembuktian hipotesis telah berhasil ditemukan jawabannya. Pada hipotesis ke- 1, selain memperlihatkan pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kinerja pegawai, memperlihatkan berkorelasi antara kompetensi dan kinerja pegawai sebesar 42,9 % .

Hasil perhitungan memperlihatkan, jika kinerja pegawai naik sebesar 1 (satu) skor, maka kompetensi akan naik sebesar 0,339. Pada uji hipotesis ke - 2, selain memperlihatkan pengaruh yang signifikan dari penempatan

terhadap kinerja pegawai juga memperlihatkan berkorelasi antara penempatan dan kinerja pegawai sebesar 38,8 %.

Hasil perhitungan juga memperlihatkan, jika kinerja pegawai naik sebesar 1 (satu) skor, maka penempatan pegawai akan naik sebesar 0,057. Pada uji hipotesis ke - 3 selain memperlihatkan pengaruh yang signifikan dari kompetensi dan penempatan pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Berkorelasi antara kompetensi dan penempatan serta kinerja pegawai sebesar 42,9 %. Hasil perhitungan memperlihatkan, jika kinerja pegawai naik sebesar 1 (satu) skor maka kompetensi dan penempatan pegawai akan naik sebesar 0,337 dan 0,009.

4. Anita Naliebrata (2007), judul penelitiannya “Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor)”, membuktikan melalui Metode pengolahan dan analisis data menggunakan uji asosiasi chi square dengan program SPSS 13 dan analisis regresi linear berganda dengan program minitab 14.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik responden, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja, tidak memiliki korelasi atau hubungan nyata dengan kompetensi, motivasi, kinerja, jenis kelamin, usia dan masa kerja, tidak memiliki korelasi atau hubungan nyata dengan kualifikasi. Korelasi tersebut terlihat pada nilai $\chi^2 < \chi^2_{\text{tabel}}$, atau nilai $\text{probability} < 5$ persen ($\text{probability} < \alpha = 0,05$). Akan tetapi, pendidikan terakhir

memiliki korelasi atau hubungan nyata dengan kualifikasi, Hal ini dapat dilihat dari nilai chi square hitung $>$ nilai chi square tabel, atau dari nilai Probability $<$ 5 persen (probability $< \alpha = 0,05$).

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi, kualifikasi, dan motivasi berpengaruh nyata dan positif, artinya jika Dishub Pemkab Bogor ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka kompetensi, kualifikasi dan motivasi juga harus ditingkatkan. Besarnya pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja adalah sebesar 64,1 %, dan sisanya sebesar 35, 9 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak teramati dalam penelitian ini.

Sebagai implikasi terhadap aspek manajerial adalah diperlukan adanya suatu standar kompetensi dalam penempatan pegawai, perlu adanya kesesuaian pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional yang berkaitan dengan masing-masing pegawai.

5. Lisa Susanti (2006) : Hubungan jabatan dengan penerimaan karyawan pada PT. Abdi Jaya berkantor pusat di Wisma Bakrie. Jalan Rasuna Said Kav. BI Jakarta. Studi kasus Kantor PT. Abdi Jaya Cabang Lampung di Jalan Sukarno Hatta No. 316 Bay Pass Bandar Lampung.

Permasalahan yang diteliti adalah: “ Bagaimana hubungan jabatan dengan penerimaan karyawan pada PT. Abdi Jaya Cabang Lampung ”.

Analisa kuantitatif diperoleh $\chi^2_{hitung} = 15,250 > \chi^2_{tabel} = 9,488$.

Standar pengukuran hubungan keeratannya adalah 67, 0 % terletak

0, 61 - 0, 80 termasuk cukup tinggi. Dapat disimpulkan "Jabatan mempunyai hubungan erat dan positif dengan penerimaan karyawan pada PT. Abdi Jaya Cabang Lampung, dapat diterima”.

Disarankan pelaksanaan penerimaan karyawan yang dilakukan oleh manajemen personalia PT. Abdi Jaya Cabang Lampung, sebaiknya membuat perencanaan kegiatan analisa jabatan menyangkut tugas, tanggungjawab dan wewenang dari sasaran jabatan. Dengan menganalisa jabatan dapat dijadikan sebagai landasan dalam melaksanakan mutasi, melaksanakan promosi dan kegiatan lain termasuk juga penerimaan karyawan, terevaluasi secara menyeluruh baik menentukan gaji dan fasilitas termasuk kendala yang akan dihadapi perusahaan.

6. Sulfitriyana (2011), “Efektivitas Sistem Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang”, dalam penelitiannya memposisikan bahwa Penempatan pegawai harus sesuai dengan prinsip *“the right man, the right place”*. Penempatan pegawai diarahkan untuk menempatkan pegawai pada jabatan yang tepat sesuai dengan kualifikasi. Tetapi secara realita masih ada beberapa instansi yang mengabaikan prinsip tersebut, khususnya pemerintahan. Fenomena inilah yang dijadikan sebagai latar belakang penelitian.

Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang sebagai salah satu perangkat instansi pemerintah daerah yang melaksanakan penempatan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian mengenai Efektivitas Sistem Penempatan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang, dapat disimpulkan

bahwa penempatan pegawai dilakukan berdasarkan proses pengadaan pegawai.

Bagian organisasi tata laksana (Ortala), membuat analisis kebutuhan pegawai kemudian dijadikan sebagai formasi pemasukan berdasarkan Surat Keputusan Bupati mengenai penempatan formasi pegawai di Sekretariat Daerah, maka untuk menyempurnakan jabatan para pegawai baru harus mengikuti prajabatan sebagai pegawai negeri sipil. Tingkat keefektivas penempatan pegawai masih belum maksimal dengan alasan kekurangan personil di bagian lain atau karena kesalahan secara langsung dari daftar formasi penempatan, sehingga beberapa pegawai terkadang harus di mutasikan.

C. Kerangka Pemikiran

Penerimaan karyawan mengandung pengertian suatu kegiatan dalam rangka menentukan kuantitas dan kualitas karyawan yang dibutuhkan pada bidang pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai ketentuan manajemen personalia.

Prosedur penerimaan karyawan merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari para pelamar, mencakup pendidikan dan keterampilan atau pengalaman kerja, menunjukan apa yang telah dilakukannya di waktu lalu, bakat, minat, sikap dan tanggungjawab, maka dapat diperkirakan kemampuannya. Kemudian seluruh informasi tersebut dianalisis aspek-aspek pelaksanaan secara menyeluruh sebagai standar personalia, teknik pekerjaan, test kesehatan fisik dan mental

(psikologi), sehingga persyaratan didapatkan secara memuaskan sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Penentuan standar personalia bagi karyawan sangat diperlukan untuk menunjukkan di mana tempat yang tepat bagi karyawan mampu berkarya, sehingga prinsip menempatkan pada posisi yang tepat benar-benar dapat terwujud, diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Secara umum sumber tenaga kerja perusahaan didapat melalui dua sistem metode penerimaan karyawan, yaitu (1) metode tertutup, tenaga kerja bersumber dari dalam perusahaan melalui promosi dan mutasi karyawan atau diperoleh dari lingkungan perusahaan dalam menerima karyawan baru rekomendasi keluarga terdekat dari para karyawan tersebut guna mendapatkan loyalitas kepada perusahaan, (2) metode terbuka, di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak maupun elektronik, agar tenaga kerja bersumber dari luar perusahaan tersebar luas ke masyarakat untuk mendapatkan yang qualified.

Penerimaan karyawan dan posisi penempatan yang kurang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, berakibat karyawan akan sulit beradaptasi dengan pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dapat dipastikan rendah tanggungjawab, rendah kualitas hasil produksi dan tidak sesuai ketentuan standar, sering mengalami kekeliruan akan mengecewakan konsumen, sehingga dapat menimbulkan kemacetan yang mengganggu semua elemen dalam organisasi.

Pada objek penelitian PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan banyak terdapat mesin-mesin yang berhubungan dengan produksi karet. Seharusnya personalia menetapkan spesifikasi standar manajemen penerimaan karyawan, baik kualitas maupun kuantitasnya, dominan memiliki kemampuan dan berkeahlian di bidang teknik dan kejuruan penanaman karet dan pengolahannya, dibandingkan dengan tenaga kerja berlatar belakang pendidikan umum, erat hubungannya dengan kinerja karyawan yang efektifitas dan efisiensi secara keseluruhan.

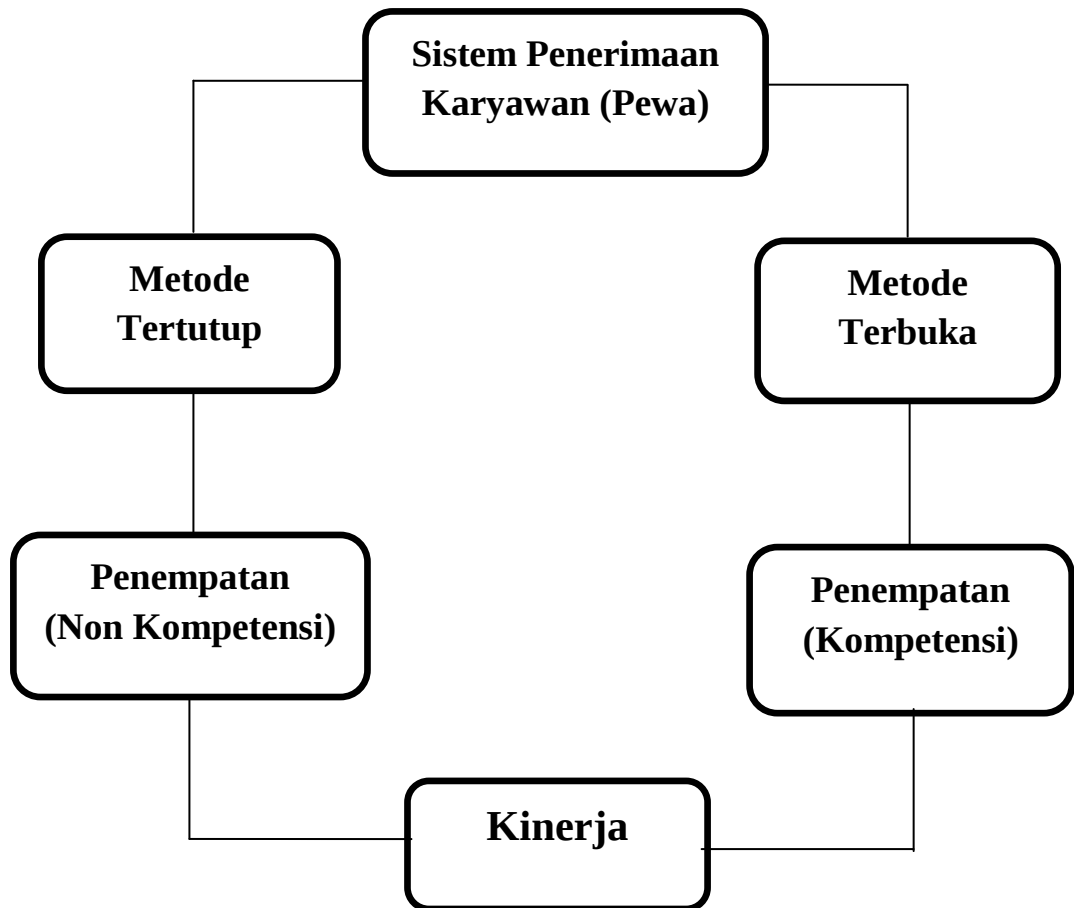
Setelah memperhatikan permasalahan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan dalam kegiatan usahannya, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dapat mengendalikan sumber-sumber pendukung lain secara baik. Pemberdayaan sumber daya manusia yang baik, diawali dari proses kegiatan penerimaan karyawan dan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan bidang-bidang pekerjaan termasuk juga pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan.

Menyangkut kegiatan penerimaan dan posisi penempatan karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan, mengalami dua sistem metode penerimaan, Penerimaan karyawan dan posisi penempatan yang dilaksanakan oleh personalia PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan menggunakan sistem metode

tertutup, Penerimaan karyawan dan posisi penempatan yang dilaksanakan oleh personalia Kantor Direksi Pusat PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) di Bandar Lampung menggunakan sistem metode terbuka.

Untuk mengetahui kegiatan penerimaan karyawan yang telah bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan, telah sesuai dengan kemampuan dan berkeahlian (kompetensi) atau kurang sesuai kemampuan dan berkeahlian (non kompetensi), diperlukan analisis perbandingan berdasarkan ketentuan standar manajemen personalia. Penentuan standar personalia digunakan untuk dapat mengetahui di mana tempat yang tepat bagi karyawan mampu berkarya yang berkaitan erat hubungannya dengan kinerja karyawan sebagai perilaku nyata, prestasi yang dihasilkan dari peran masing-masing bidang pekerjaan, khususnya, bidang pengolahan karet remah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat diagram kerangka pemikiran pada gambar 1.

DIAGRAM KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka pemikiran operasional

Berdasarkan gambar kerangka pikiran operasional tersebut dapat dijelaskan hubungan penerimaan karyawan dan posisi penempatan dengan kinerja karyawan pengolahan karet remah pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan.