

TESIS

PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP PROGRAM ONBOARDING, PROGRAM PENDAMPINGAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR

THE EFFECT OF RECRUITMENT ON THE ONBOARDING PROGRAM, MENTORING PROGRAM AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**MUH. ASTANG
A012202007**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER
MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS
HASANUDDIN MAKASSAR
2024**

HALAMAN JUDUL

PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP PROGRAM ONBOARDING, PROGRAM PENDAMPINGAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh

MUH. ASTANG
A012202007



Kepada

**PROGRAM MAGISTER
MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS
HASANUDDIN MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP PROGRAM ON BOARDING
PROGRAM PENDAMPINGAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR
KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

MUH.ASTANG
NIM A012202007

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 23 Oktober 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Idavanti Nursyamsi, SE., M.Si
NIP 196204301988101001

Pembimbing Pendamping

Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si
NIP 196412311990112001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002

Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 1959062051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muh. Astang

NIM : A012202007

Jurusan : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:
**PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP PROGRAM ONBOARDING,
PROGRAM PENDAMPINGAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR**

Adalah karya saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah tesis saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan unsur-unsur jiplakan saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2024
Yang membuat pernyataan

MUH. ASTANG

PRAKATA



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabbarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin,allahumma shalli'ala Muhammad wa'ala ali Muhammad. Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam yang senantiasa memberikan hidayah, rahmat, dan karunia-Nya kepada seluruh umat manusia sehingga dalam setiap waktu kita diberikan kesempatan untuk bersyukur.

Sholawat yang disertai salam tidak lupa kita kirimkan kepada junjungan Nabiullah Muhammad SAW beserta para sahabat-sahabatnya, yang telah membawa kita dari alam kebodohan kealam yang serba pengetahuan seperti sekarang ini. Sehingga penulis senantiasa diberikan kemudahan menyelesaikan tesis yang berjudul **“PENGARUH REKRUTMEN TERHADAP PROGRAM ONBOARDING, PROGRAM PENDAMPINGAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BORWITA CITRA PRIMA KOTA MAKASSAR”**

Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda H. Marsuki dan ibunda Hj. Beccetang Keduanya adalah sosok yang telah menemani dan memberikan dukungan kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan tesis ini Tidak lupa pula Qoyyum, S.Pd., M.A.P selaku istri. dan Kakanda Nawawi Hasyim dan Abd. Rahman. S.Pd., M.Ak., yang senantiasa membantu,

membimbing, serta memberikan arahan kepada penulis, sehingga penulis sampai kepada penghujung proses pendidikan Magister pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2024 .

Melalui kesempatan ini, tidak lupa pula penulis juga hanturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada.

1. Prof Dr. Dwia Aries Palubuhu, M.A. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar Periode 2014-2018 & 2018-2022.
2. Prof. Dr.Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar dan segenap jajaranya.
3. Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
4. Prof. Dr. Syamsyu Alam, SE., M.Si, CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin; Periode 2018-2022
5. Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin;
6. Prof. Dr. Idayanti Nursymsi dan Dr.Hj. Wardhani Hakmi, SE.,M.Si. selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang telah sabar memberikan bimbingan,arahan,petunjuk, dan bantuan dari awal penulisan hingga selesainya tesis ini;
7. Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM Prof. Dr.Hj. Nuraeni Kadir. SE., M.Si, Dan Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si selaku tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis;

8. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;
9. Seluruh staf pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Khususnya Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyelesaian administrasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
10. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian tertulis dan online, sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini;
11. Seluruh pihak yang telah berperan penting dalam perjalanan pendidikan, terutama orangtua, keluarga, serta kerabat dan orang terkasih yang telah memberikan sumbangsi baik finansial maupun non finansial, penulis ucapkan terima kasih banyak atas dukungannya.

Tesis ini masih jauh dari kata kesempurnaan walaupun menerima bantuan dari berbagai pihak. Namun, apabila terdapat beberapa kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis dan bukan pada pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi terkait topik penelitian yang dibahas dalam tesis tersebut. dengan diiringi rasa syukur kepada Allah SWT, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala dukungan dan motivasi pada semua pihak yang telah membantu. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar , September 2024

Penulis

Muh.Astang

ABSTRAK

MUH. ASTANG. Pengaruh rekrutmen terhadap program *onboarding*, program pendampingan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar, **(dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Wardhani Hakim).**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap program *Onboarding*, program pendampingan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar, dengan jumlah responden sebanyak 102 orang yang terdiri dari *sales*, *delivery van*, *delivery presale* dan *warehouse*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan pengujian hipotesis penelitian menggunakan alat analisis IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) dengan teknik analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pertama, rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *program onboarding*. Kedua, rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pendampingan. Ketiga, rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keempat, *program Onboarding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kelima, program pendampingan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keenam, *program Onboarding* signifikan memediasi rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Ketujuh, program pendampingan signifikan memediasi rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Rekrutmen, *program Onboarding*, program pendampingan, kinerja karyawan

ABSTRACT

MUH. ASTANG. Influence recruitment onboarding program , mentoring program And the impact to performance employees of PT Borwita Citra Prima, Makassar City, (**supervised by Idayanti Nursyamsi And Wardhani Hakim**).

This study aims to test and analyze the influence of recruitment on the Onboarding program, mentoring program And the impact to performance employees . The object of this research is PT Borwita Citra Prima Kota Makassar , with a total of 102 respondents consisting of *sales, delivery van, delivery presale* and *warehouse* . Data collection is carried out with spread questionnaire And testing hypothesis study use tool IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) analysis with technique analysis track .

The results of the study show that: first, recruitment has a positive and significant effect on *the onboarding program* . Second, recruitment has a positive and significant effect on the mentoring program . Third, recruitment has a positive and significant effect on performance. employees . Fourth , *the Onboarding program* be influential positive And significant to performance employees . Fifth, mentoring program be influential positive And significant to performance employees . Sixth , *the Onboarding program* is significant mediate recruitment to performance employee . Seventh , mentoring program significant mediate recruitment to performance employee .

Keywords : Recruitment , *Onboarding program*, mentoring program , performance employee

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRAC</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Tinjauan Teori.....	12
2.1.1 Rekrutmen.....	15
2.1.2 Tujuan Rekrutmen.....	16
2.1.3 Hambatan Rekrutmen.....	20
2.1.4 Tahap Rekrutmen.....	22
2.1.5 Metode dan Teknik Rekrutmen.....	25
2.1.6 Teknik Rekrutmen.....	27
2.1.7 Seleksi Calon.....	28
2.1.8 Program <i>Onboarding</i>	30
2.1.9 Fungsi dari Proses <i>Onboarding</i>	39
2.1.10 Program Pendampingan.....	45
2.1.11 Konsep Kinerja.....	50
2.1.12 Pengukuran Kinerja.....	51
2.1.13 Indikator Kinerja Pegawai.....	58

2.1.14 Proses Pengukuran Kinerja	64
2.1. 15 Evaluasi Kinerja.....	67
2.2 Penelitian Terdahulu	69
BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	74
3.1 Kerangka Pikir.....	74
3.1.1 Pengaruh Langsung Rekrutmen terhadap Program <i>onboarding</i>	74
3.1.2 Pengaruh Langsung Rekrutmen terhadap Program Pendampingan	76
3.1.3 Pengaruh Langsung Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan	76
3.1.4 Pengaruh Langsung Program <i>Onboarding</i> terhadap Kinerja Karyawan	78
3.1.5 Pengaruh Langsung Program Pendampingan terhadap Kinerja Karyawan	79
3.1.6 Pengaruh Tidak Langsung Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Program <i>Onboarding</i>	80
3.1.7 Pengaruh Tidak Langsung Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Program Pendampingan.....	81
3.2 Kerangka Konseptua.....	82
3.3 Hipotesis	83
BAB IV METODE PENELITIAN.....	84
4.1 Jenis Penelitian.....	84
4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	84
4.3 Populasi.....	84
4.4 Sampel	85
4.5 Jenis Data dan Sumber Data	85
4.6 Metode Pengumpulan Data.....	86
4.7 Variabel dan Defenisi Operasionalnya.....	87
4.8 Teknik Analisis Data.....	90
BAB V HASIL PENELITIAN	96
5.1 Deskripsi Hasil Penelitian	96
5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	96

5.1.2 Karakteristik Responden Penelitian.....	98
5.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	100
5.2.1 Uji Statistik Dekriptif.....	100
5.2.2 Uji Validitas	106
5.2.3 Uji Realibilitas.....	108
5.3 Uji Asumsi Klasik.....	109
5.3.1 Uji Normalitas.....	109
5.3.2 Uji Multikolonieritas	110
5.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	112
5.4.1 Rekrutmen Berpengaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Program <i>Onboarding</i> karyawan.....	112
5.4.2 Rekrutmen Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Program Pendampingan Karyawan.....	114
5.4.3 Rekrutmen Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	116
5.4.4 Program <i>Onboarding</i> Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	118
5.4.5 Program Pendampingan Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	120
5.4.6 Koefisien Jalur Rekrutmen Terhadap Kinerja dimediasi Oleh Program <i>Onboarding</i>	122
5.4.7 Koefisien Jalur Rekrutmen Terhadap Karyawan dimediasi Oleh Program Pendampingan	124
5.5 Hasil Hipotesis	126
BAB VI PEMBAHASAN.....	130
6.1 Rekrutmen Berpengaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Program <i>Onboarding</i> karyawan.....	131
6.2 Rekrutmen Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Program Pendampingan Karyawan.....	133
6.3 Rekrutmen Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja	

Karyawan	136
6.4 Program <i>Onboarding</i> Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	138
6.5 Program Pendampingan Berpegaruh Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	139
6.6 Rekrutmen Berpegaruh Tidak Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Dimediasi Oleh Program <i>Onboarding</i>	140
6.7 Rekrutmen Berpegaruh Tidak Langsung Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Dimediasi Oleh Program Pendampingan ..	141
BAB VII PENUTUP	143
7.1 Kesimpulan	143
7.2 Implikasi.....	145
7.3 Keterbatasan Penelitian	145
7.4 Saran	146
DAFTAR PUSTAKA.....	147
LAMPIRAN	151

DAFTAR TABEL

1.1 Tabel Data Karyawan yang Resign.....	8
2.2 Tabel Penelitian Terdahulu	69
4.7 Tabel Defenisi Operasional.....	89
4.9 Tabel Instrumen Skala Likert	93
5.1 Tabel Tingkat Pengembalian Kusioner.....	98
5.2 Tabel Deskripsi Responden Penelitian.....	99
5.3 Tabel Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	101
5.4 Tabel Deskripsi Rekrutmen	103
5.5 Tabel Deskripsi Program <i>Onboarding</i>	104
5.6 Tabel Program Pendampingan	105
5.7 Tabel Deskripsi Kinerja Karyawan	106
5.8 Tabel Hasil Uji Validitas	107
5.9 Tabel Hasil Uji Realibilitas.....	108
5.10 Tabel Hasil Uji Normalitas	110
5.11 Tabel Hasil Uji Multikolonieritas	111
5.12 Tabel Analisis Regresi Sederhana	112
5.13 Tabel Uji Summary Moderasi.....	112
5.14 Tabel Uji Anova	113
5.15 Tabel Hasil Analaisis Regeresi Sederhana	114
5.16 Tabel Uji Summary Moderasi.....	115
5.17 Tabel Uji Anova Moderasi	115
5.18 Tabel Hasil Analaisis Regeresi Sederhana	116
5.19 Tabel Uji Summary Moderasi.....	116
5.20 Tabel Anova	117
5.21 Tabel Hasil Analaisis Regeresi Sederhana i.....	118
5.22 Tabel Uji Summary Moderasi.....	118
5.23 Tabel Uji Anova	119
5.24 Tabel Hasil Analaisis Regeresi Linier Sederhana.....	120
5.25 Tabel Uji Summary	120
5.26 Tabel Uji Anova	120

5.27 Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	122
5.28 Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	124
6.1 Tabel Ringkasan Hasil Penelitian.....	130

DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Konseptual	79
4.9 Analisis Jalur	9

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	148
---------------------------------------	-----

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Borwita Citra Prima adalah salah satu perusahaan distributor yang tersebar di tiga kepulauan yang ada di Indonesia yaitu, pulau Sulawesi, pulau Jawa, pulau Irianjaya, PT Borwita Citra Prima bekerja sama dengan salah satu perusahaan ternama dunia yaitu P&G, Produk yang dihasilkan oleh P&G akan didistribusikan ke berbagai daerah yang ada di Indonesia oleh PT Borwita Citra oleh karena itu untuk mencapai tujuan dari perusahaan yaitu membuat jalur distribusi yang merata untuk seluruh produk P&G agar dapat tersebar di wilayah Indonesia dengan baik, maka perusahaan PT Borwita Citra Prima didukung oleh struktur organisasi yang terdiri dari empat departemen, yaitu Departemen sales, Departemen *finance*, Departemen logistik, Departemen HRD, dimana departemen yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan memiliki visi yang sama yaitu pendistribusian yang merata, untuk produk P&G kepada masyarakat, sebagai perusahaan distributor PT Borwita Citra Prima menjadikan departemen sales sebagai garda terdepan terhadap proses distribusi karena sales memiliki tugas dan tanggungjawab untuk memenuhi target kunjungan di area yang telah ditentukan oleh perusahaan dimana hasil dari kunjungan harus berupa transaksi pengorderan barang yang nantinya barang akan di antrakan oleh departemen logistik, serangkaian kegiatan tersebut bertujuan menyederhanakan proses pendistribusian barang, agar dapat dikonsumsi oleh konsumen di semua

lapisan masyarakat, sebagai penunjang tercapainya target perusahaan PT Borwita Citra Prima maka pengelolah SDM juga menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Oleh karna itu perusahaan telah merencanakan pemenuhan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Perencanaan tenaga kerja dilakukan perusahaan PT Borwita Citra Prima meliputi jumlah tenaga kerja yang akan direkrut, sehingga upaya yang dilakukan PT Borwita Citra Prima untuk memenuhi setiap kebutuhan organisasinya yaitu dengan melakukan rekrutmen, kegiatan rekrutmen merupakan kelanjutan dari apa yang sudah direncanakan dalam penyelenggaraan tenaga kerja sebelumnya. Kebutuhan tenaga kerja merupakan hal yang telah direncanakan sebelumnya baik dari segi jumlah maupun kualifikasi yang di inginkan harus segera direalisasikan sesuai waktunya. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut akan diperoleh dengan berbagai cara melalui rekrutmen karyawan.

Selanjutnya tenaga kerja yang sudah direkrut maka perlu dipilih sesuai dengan jumlah dan kuaifikasi yang diinginkan. Untuk memilih tenaga kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan, maka perlu dilakukan seleksi karyawan. Tujuannya agar karyawan yang telah dipilih adalah karyawan yang benar-benar memenuhi persyaratan kualifikasi yang ditetapkan. Kegiatan penarikan dan memilih karyawan inilah kita kenal dengan rekrutmen dan seleksi karyawan.

Proses rekrutmen merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan mengingat kebutuhan tenaga kerja tidak dapat ditunda, bahkan segera harus

dipenuhi apalagi dalam posisi yang sangat mendesak. Menurut Noviyanti dan Dian (2022), Rekrutmen adalah suatu proses kegiatan untuk mencari, menemukan dan memikat para pelamar kerja dengan memiliki motivasi, keahlian, kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk dipekerjakan dalam atau oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan rekrutmen yang benar dan secara berkala sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia, maka akan tersedia sejumlah tenaga kerja yang diinginkan tepat pada waktunya dibutuhkan.

Proses rekrutmen memiliki standar kualifikasi tertentu, rekrutmen menjadi proses untuk mendapatkan kandidat yang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu. sehingga pelamar yang diterima tidak kurang nilainya dari yang telah ditetapkan atau dipersyaratkan. Jika terjadi sebaliknya, artinya banyak pelamar yang nilainya kurang, maka sebaiknya perlu melakukan evaluasi dan perekrutan ulang, sehingga hasil yang diharapkan dapat maksimal. Untuk menghindari hal ini agar tidak terjadi, maka tentukan terlebih dahulu persyaratan minimal yang diharapkan. Hal yang paling penting dalam rekrutmen adalah mendapatkan sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi sesuai target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, yang penting dalam membuat persyaratan pihak SDM dapat menentukan syarat-syarat yang lebih tinggi, sehingga yang melamar adalah mereka yang mereka yang memiliki kualifikasi yang tinggi pula. Hanya saja biasanya jumlah pilihan menjadi sedikit karena pelamar yang memiliki tinggi jumlahnya relatif terbatas maka

sebaiknya pihak SDM membuat batasan dengan persyaratan nilai yang sedang, namun ditambah dengan persyaratan lainnya.

Pada umumnya hal yang dilakukan oleh organisasi setelah proses rekrutmen adalah melakukan program pelatihan dalam hal ini program pelatihan yang dilakukan oleh PT Borwita Citra Prima adalah program *Onboarding* yaitu memberikan pelatihan kerja terhadap pegawai baru agar dapat dan mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dibebankan kepadanya, Menurut Sule (2016) program *onboarding* merupakan tanggung jawab dari masing-masing kepala departemen bekerja sama dengan departemen SDM. Paket *onboarding* dan *training* yang komperhensif diperlukan untuk meretensi karyawan. Pelatihan kerja bertujuan untuk membantu para pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pelatihan yang dilakukan signifikan membuat keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Mengapa penekanannya pada pelatihan karna organisasi berada dalam bisnis untuk mendapatkan uang dan setiap fungsi oraganisasi berada di bawah tekanan dalam memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, Sukatmajaya dan Ferry (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa rekrutmen dan pelatihan (program *onboarding*) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antar pelatihan dengan strategi dan sasaran bisnis. Pelatihan dapat membantu pegawai dalam

mengembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasinya, yang secara langsung akan mempengaruhi bisnis yang sedang dilakukannya. Selain itu, pelatihan juga memberikan berbagai peluang kepada pegawai untuk belajar dan berkembang sehingga menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif, yang mendukung strategi bisnis dengan menarik pegawai berbakat, serta memotivasi dan mempertahankan pegawai yang ada pada saat ini.

Sebenarnya banyak organisasi lain yang meyakini bahwa investasi pada pelatihan dapat membantu mereka dalam mencapai keunggulan bersaing, hal ini disebabkan pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan para pegawai tentang para pesaing dan budaya asing yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi baik di pasar regional maupun pasar internasional, selain itu juga membantu memastikan bahwa para pegawai memiliki keterampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi yang baru, memastikan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran. Menjamin keamanan pekerjaan dengan menyediakan cara-cara yang baru bagi para pegawai untuk memberikan kontribusi pada organisasi ketika pekerjaan dan kepentingannya berubah, mempersiapkan para pegawai untuk menerima dan bekerja lebih efektif satu sama lain, terutama dengan kaum minoritas dan wanita. Meskipun demikian organisasi atau para pemimpin masih ada yang belum memaknai pentingnya pelatihan untuk dilaksanakan. Artinya, beberapa organisasi terutama para manajer

memandang pelatihan dan pengembangan terlalu mahal dan terlalu panjang jangkanya sehingga membutuhkan banyak biaya. Jenis pelatihan salah satunya pelatihan tahunan membutuhkan anggaran hingga jutaan, namun organisasi perusahaan yang rela mengorbankan dana untuk melakukan pelatihan, juga mendapatkan keuntungan besar yang disebabkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki semakin produktif dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga semakin menghasilkan keuntungan yang cukup fantastis, inilah yang menjadi pembuktian teori bahwa manusia itu adalah investasi.

Paradigma pelatihan haruslah diletakkan pada posisi yang benar sehingga akan memberikan manfaat yang optimal. Batas sempit memisahkan pelatihan dari belajar teknik baru. Apabila keterampilan dan pengetahuan sudah menjadi karatan atau hal yang dipelajari tidak mantap maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang semakin tidak produktif. Selain itu, efektivitas sistem pelatihan suatu organisasi membutuhkan dukungan dan kerja sama semua pegawai di dalam sistem. Dukungan manajemen puncak sangat penting, tetapi dukungan mereka saja tidaklah cukup, dibutuhkan juga dukungan dan komitmen dari pimpinan menengah dan pimpinan tingkat bawah. Hal yang perlu juga diperhatikan adalah motif penyelenggaraan pelatihan. Pegawai terkadang memperoleh pelatihan karena alasan lain selain kebutuhan, seperti di beberapa organisasi telah menjadi agenda tahunan. Sementara itu, suatu organisasi memberikan

imbalan kepada pegawai berprestasi berupa mengikuti pelatihan. Dalam hal ini pegawai tersebut tidak membutuhkan pelatihan tersebut, tetapi karena difasilitasi oleh organisasi sayang untuk dilewatkan. Artinya paradigma pelatihan haruslah diletakkan pada posisi yang benar sehingga memberikan manfaat yang optimal.

Karena adanya pelatihan kerja yang telah dilakukan oleh suatu organisasi atau suatu instansi maka diperlukan untuk melakukan pendampingan kerja yang bertujuan untuk melihat apakah hasil dari pelatihan kerja efektif atau tidak, dan mampu menghasilkan karyawan yang produktif atau tidak dalam hal ini pendampingan kerja merupakan suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan serta pengawasan bertujuan untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan, untuk mengambil tindakan, agar dapat terhindar dari kemungkinan adanya penyelewengan atau penyimpangan baik yang bersifat anggaran (*budgeting*) ataupun proses (prosedur) dan kewenangan.

Adanya pelatihan dalam program *onboarding* dan pendampingan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT Borwita Citra Prima diharapkan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan PT Borwita Citra Prima dapat menjadi karyawan yang produktif, bertanggung jawab dalam

menyelesaikan pekerjaan sesuai masa kerja yang telah ditentukan namun dalam pengamatan atau observasi yang telah dilakukan oleh penulis ditemukan bahwa adanya karyawan PT Borwita Citra Prima kurang amanah dalam menyelesaikan masa kerja yang ditentukan oleh perusahaan, karna banyaknya karyawan yang *resign* sebelum masa bekerja berakhir hal ini menyebabkan perusahaan PT Borwita Citra Prima kurang produktif dalam menghasilkan laba yang diakibatkan oleh adanya kinerja karyawan yang tidak efektif karna keluar masuknya karyawan sebelum berakhirnya masa kontrak kerja sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk memahamkan ulang dari awal tentang pekerjaan yang harus dikerjakan kepada karyawan baru meskipun PT Borwita Citra Prima telah melakukan pelatihan dalam bentuk program *onboarding* sebagai upaya dalam memahamkan karyawan terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan nantinya setelah melalui proses rekrutmen atau setelah resmi diterima bekerja namun upaya tersebut kurang maksimal melihat masih banyaknya karyawan yang *resign* sebelum masa kerja berakhir. Seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1.Data Karyawan yang *Resign*

No	Tahun	Devisi	Fungsi	Jumlah
1.	2022	P&G	170-Seller	45 Pegawai
2.	2023	P&G	170-Seller	58 Pegawai

Sumber data: Bagian data PT.Borwita Citra Prima

dari data yang di sajikan dalam tabel 1.1 dapat di lihat bawah tingkat keluar masuknya karyawan di PT borwita citra prima masi tinggi yang

mengakibatkan kinerja karyawan kurang baik untuk menghasilkan laba bagi perusahaan, hal ini harus jadi perhatian khusus oleh pihak perusahaan dan pihak perusahaan harus memikirkan cara untuk bisa meminimalisir karyawan yang keluar masuk agar penghasilan perusahaan bisa meningkat dan kinerja karyawan bisa membaik dan menghasilkan laba yang tinggi untuk perusahaan.

Berdasarkan obseravasi yang telah dilakukan oleh penulis seingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Rekrutmen Terhadap Program *Onboarding*, Program Pendampingan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Borwita Citra Prima Kota Makassar.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah ditemukan, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap program *onboarding* karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap program pendampingan karyawan PT. Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan rekrutemn terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan program *onboarding*

terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?

- 5) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan program pendampingan terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 6) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar jika dimediasi oleh program *Onboarding*?
- 7) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar jika dimediasi oleh program pendampingan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap program *onboarding* karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 2) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap program pendampingan karyawan PT. Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 3) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan rekrutemen terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 4) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan program *onboarding*

terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?

- 5) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan program pendampingan terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar?
- 6) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar jika dimediasi oleh program *onboarding*?
- 7) Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT Borwita Citra Prima Kota Makassar jika dimediasi oleh program pendampingan?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini, yaitu:

- a) Bagi penulis, penelitian ini menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh rekrutmen terhadap program *onboarding*, program pendampingan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.
- b) Bagi mahasiswa, penelitian ini dapat dijadikan referensi bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap program *onboarding*, program pendampingan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.
- c) Bagi instansi, sebagai informasi bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap program *onboarding*, program pendampingan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

Grand Teori dalam Penelitian ini yaitu teori yang di kemukakan oleh T.R.Mitchell sebagaimana dikutip Sedarmayanti (2009), melalui indikator kinerja pegawai yaitu:

- a. Kualitas kerja (*Quality of work*)
- b. Kecepatan (*Promptness*)
- c. Inisiatif (*Initiative*)
- d. Kemampuan (*Capability*)
- e. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai diatas akan dibahas dibawah ini untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai sebagai berikut:

a) Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Menurut Surajiyo (2020) merupakan kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.

Adapun indikator dari kualitas kerja pegawai menurut Hasibuan (2008) yaitu:

- a. Potensi diri, merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal.

- b. Hasil kerja optimal, harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, salah satunya dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas kerja dan kuantitas kerja.
- c. Proses kerja, merupakan suatu tahapan penting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mengevaluasi tindakan kerja, melakukan tindakan perbaikan.
- d. Antusiasme, merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan yaitu kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja.

b) Kecepatan (Promptness)

Menurut Surajiyo (2020) kecepatan adalah kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

c) Inisiatif (Initiative)

Menurut Surajiyo (2020) Inisiatif yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan

dalam pekerjaan. Siagian dalam Jurnal Lintjewas menyebutkan indikator

Inisiatif yaitu:

1. Pemberian ide/gagasan dalam berorganisasi
2. Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

d) Kemampuan (*Capability*)

Menurut Surajiyo (2020) kemampuan yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Menurut Robbins (2008) kemampuan merupakan kapasitas individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Menurut Siagian dalam jurnal Lintjewas indikator yang digunakan untuk aspek kemampuan yaitu:

- a. Kemampuan yang dimiliki
- b. Keterampilan yang dimiliki
- c. kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi

e) Komunikasi (*Communication*)

Menurut Surajiyo (2020) komunikasi yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen. Komunikasi merupakan interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan untuk menyampaikan saran atau pendapat dalam memikirkan solusi atas masalah yang sedang dihadapi, komunikasi akan menciptakan kerja sama yang lebih baik dan akan terjalin hubungan yang semakin harmonis diantara para

pegawai dan atasan dan juga dapat menimbulkan perasaan senasib.

Indikator komunikasi menurut Siagian dalam Jurnal Lintjewas yaitu:

1. Komunikasi intern (ke dalam) organisasi
2. komunikasi ekstern (ke luar) organisasi
3. Relasi dan kerjasama dan pelaksanaan tugas

2.1.1. Rekrutmen

Penarikan karyawan yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara yang lazim digunakan. Tujuannya tidak lain agar tenaga kerja yang melamar jumlahnya memenuhi harapan seperti yang diinginkan, termasuk kualifikasinya. Makin banyak yang melamar tentu makin baik, demikian pula sebaliknya jika yang melamar tidak memenuhi harapan atau sedikit, maka untuk memenuhi target jumlah pelamar perlu melakukan perekrutan ulang melalui cara lain.

Menurut Sinambela (2016) Rekrutmen merupakan jumlah dan kategori pegawai yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelola SDM secara formal. Rekrutmen disusun melalui perencanaan rekrutmen yang terperinci, dan disajikan persyaratan jabatan dalam bentuk kebutuhan yang dimaksudkan untuk pegawai yang akan mengisi lowongan baru, atau karena ada pegawai yang mengundurkan diri atau pensiun.

Menurut Ajabar (2020), rekrutmen adalah suatu proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar kerja untuk menjadi bagian dan

menempati posisi kerja pada suatu organisasi. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk seleksi dipilih.

Menurut Yulistiyono et al., (2021) rekrutmen merupakan suatu proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat yang ada dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilewati oleh calon karyawan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk menarik orang-orang dengan kemampuan dan potensi maksimal dan menentukan seorang kandidat yang memiliki potensi untuk mengisi sebuah posisi yang ditawarkan.

2.1.2. Tujuan Rekrutmen

Menurut Noviyanti et al., (2019), Tujuan Rekrutmen adalah upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek leburan (*spillover effects*), yakni citra umum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya.

Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu

melayani banyak tujuan yang terkadang bertentangan. Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minim. Oleh karena itu, individu yang di bawah standar sehingga berpotensi untuk dikeluarkan di masa yang akan datang, seperti individu yang jauh di atas standar yang ditentukan, kemungkinan akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi dikemudian hari, seyogyanya tidak diangkat menjadi pegawai karena berpotensi membawa masalah bagi organisasi.

Tujuan pasca pengangkatan perlu pula dipikirkan, proses rekrutmen harus menghasilkan pegawai yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan organisasi sampai jangka waktu yang wajar. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek domino, yakni dampak yang ditimbulkan menjadi positif dan membangun citra umum organisasi yang semakin membaik, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan yang positif terhadap organisasi.

Tujuan rekrutmen menurut Mahapatro yang dikutip oleh Suryani dan John (2019) penerapan rekrutmen dan seleksi dalam sebuah organisasi memiliki banyak tujuan yaitu:

- 1) Menarik orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan strategi organisasi saat ini dan dimasa depan.
- 2) Melantik orang luar dengan perspektif baru sebagai calon pemimpin perusahaan.

- 3) Memberi kesegaran dan semangat baru di semua tingkat organisasi.
- 4) Mengembangkan budaya organisasi yang menarik orang berkompeten kepada perusahaan.
- 5) Mencari orang-orang yang keterampilannya sesuai nilai-nilai perusahaan.
- 6) Mencari bakat secara global dan bukan hanya di dalam perusahaan.
- 7) Mendesain gaji yang bersaing pada kualitas kerja
- 8) Mengantisipasi dan menemukan orang untuk posisi yang belum ada.

Landasan program rekrutmen yang baik menurut Simamora yang dikutip oleh Sinambela (2016), mencakup empat faktor, yaitu:

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

Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan pegawai yang saat ini dipekerjakan oleh organisasi, pegawai yang bekerja di organisasi lain, atau pegawai yang tidak bekerja.

Rekrutmen bertujuan dalam rangka memenuhi prinsip rekrutmen *the right man, on the right place, at the right time*. Melalui rekrutmen akan diperoleh pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana telah direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini sangat penting merencanakan kebutuhan pegawai yang menghasilkan deskripsi pekerjaan

yang akan dilakukan. Setelah gambaran deskripsi jelas maka selanjutnya akan dilakukan spesifikasi dan kualifikasi pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang lowong sehingga atas dasar itulah dicari pegawai yang tepat, dan pegawai yang tepat tersebut seyogyanya ditempatkan pada tempat yang tepat sesuai dengan perencanaan namun apabila hal tersebut diabaikan maka prinsip tersebut tidak terpenuhi dan pada akhirnya pegawai yang direkrut tidak akan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi.

Sebelum pembuatan keputusan kandidat diterima atau tidak, maka langkah terakhir perlu dipertimbangkan adalah memperhatikan beberapa faktor penting.

Menurut Dumais yang dikutip oleh Suryani (2019) ada beberapa faktor yang dapat dilihat dari beberapa dimensi yang dapat dilakukan diantaranya yaitu:

- 1) Kompetensi, seperti pendidikan akhir, pelatihan yang pernah diikuti, pengetahuan dan pengalaman kerja.
- 2) Karakteristik pribadi, seperti keterampilan manajemen diri dan manajemen waktu.
- 3) Motivasi, seperti sikap, perilaku, reaksi selama wawancara.
- 4) Adaptabilitas, seperti persepsi diri dan persepsi orang lain tentang integritasnya ke dalam organisasi dan penilaian kerjasama dan anggota tim.
- 5) Referensi, sebelum membuat keputusan akhir, perlu diperiksa

referensi kandidat. Hal ini penting untuk meminta kandidat memberikan kontak mantan pimpinan sebelumnya.

2.1.3 Hambata Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora yang dikutip Sinambela (2016), menyatakan bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam perekruta adalah:

- 1) Karakteristik organisasional. Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok belajar.
- 2) Citra organisasi. Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu, artinya citra organisasi hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala yang potensial. Apabila citra organisasi yang diperoleh buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.
- 3) Kebijakan organisasional. Hal yang dimaksudkan dengan kebijakan dalam hal ini adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi. Informasi analisis jabatan dan perencanaan kepegawaian mengarahkan perekrutan dalam

mengambil keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat, serta mengevaluasi proses rekrutmen. Kebijakan rekrutmen organisasi juga mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan penarikan.

- 4) Rencana strategik dan rencana SDM. Rencana Strategik (*Strategic Plans*) Menunjukkan arah organisasi dan menetapkan jenis tugas, serta pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan secara internal.
- 5) Kebiasaan perekrut. Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memerlukan waktu dengan jawaban yang sama. Meskipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif.
- 6) Kondisi eksternal. Kondisi pasar pegawai merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen diantaranya adalah upah minimum regional (UMR), antidiskriminasi dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan SDM artinya,

sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi penawaran pegawai.

- 7) Daya tarik pekerjaan. Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikat banyak pelamar.
- 8) Persyaratan pekerjaan. Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakalah ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (organisasi dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak.

2.1.4. Tahap Rekrutmen

Meurut Dubois dan Rothwell yang dikutip oleh Sinambela (2016), berikut ini empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional yaitu :

- 1) Tahap Pertama, yaitu 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 mendapatkn SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Selain itu terdapat pula pandangan bahwa perekrutan harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya diperlukan untuk mengisi posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia organisasi.

- 2) Tahap kedua, yaitu memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan. Kesuksesan dalam proses dalam deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekrjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja. Praktisi sumber daya manusia tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.
- 3) Tahap ketiga, yaitu 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 (*eksternal*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

- 4) Tahap keempat, yaitu memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi sumber daya manusia 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 kerja sama antara lembaga pendidikan dan organisasi.

Organisasi harus menemukan cara untuk membangun pemahaman bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen bisa dilakukan juga dalam dunia maya dengan menggunakan *website* yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan melakukan posting lowongan pekerjaan di internet sehingga kebutuhan pegawai yang berkualifikasi global dapat dipenuhi oleh organisasi. Namun penerapan sumber daya manusia berbasisi dunia maya perlu dikelola secara profesional, yang melibatkan para profesional dibidangnya.

2.1.5 Metode dan Teknik Rekrutmen

Metode yang biasanya digunakan oleh organisasi dalam proses perekrutan pegawai/karyawan menurut Pariansa dikutip oleh Sinambela (2016), yaitu:

1) Teori Deret

Menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang bervariasi setiap harinya, misalnya berapa jumlah pewawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur atau tidak dapat dipastikan.

2) Sampel

Pengontrolan daftar inventaris pembukuan, kesimpulan ciri-ciri populasi pegawai dan tingkat reliabilitas yang khusus.

3) Program linier

Menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu organisasi. Memilah-milah calon pegawai melalui simbol-simbol atau variabel-variabel yang diterima untuk menjadi linier.

4) Teori keputusan

Berdasarkan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang akan direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.

5) Korelasi

Membandingkan korelasi fungsional departemen, terisi satu apakah menyebabkan terganggunya departemen yang lain.

6) Teori permainan

Metode ini menyajikan rekrutmen melalui persaingan antara pelamar kerja.

7) Metode nomor indeks

Ukuran dari turun naiknya harga, jumlah kegiatan organisasi dikaitkan dengan suatu produk, disajikan dalam nomor variabel.

8) Analisis rentetan waktu

Penafsiran penarikan pegawai, biaya pelatihan, dan produksi, dalam suatu periode tertentu.

9) Simulasi

Pengetesan pekerja melalui suatu simulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek atau pada waktu tes.

10) Teknik review program evaluasi

Memberi gambaran kepada calon pegawai yang diterima tentang jaringan kejadian dan kegiatan kerja, penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusun jaringan dan saluran kritik dari prosedur rekrutmen.

11) Statistik chart kontrol kualitas

Menentukan kelas-kelas departemen dengan kualifikasi syarat pekerja untuk dapat memasukinya sehingga dapat mengontrol dan

menentukan pekerja.

12) Model inventiro

Menentukan pegawai dihubungkan dengan investaris organisasi.

13) Metode Integrasi Produksi

Mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi, dan inventaris.

2.1.6 Teknik Rekrutmen

Menurut Cardoso dan Priansa yang dikutip oleh Sinambela (2016) teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui asas sentralisasi dan asas desentralisasi, yang tergantung pada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pegawai yang hendak direkrut. Teknik yang dimaksud adalah:

a) Teknik rekrutmen sentralisasi

Teknik sentralisasi biasanya dilaksanakan secara terpusat di kantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi jabatan yang bervariasi. Manajer sumber daya manusia berkewajiban meminta informasi kepada tiap satuan kerja tentang berbagai karakteristik dan jumlah pegawai yang dibutuhkan unitnya untuk periode berikutnya. Hal ini dilakukan karena manajer sumber daya manusia dapat mengkalkulasi kebutuhan pegawai pada organisasinya.

b) Teknik rekrutmen yang desentralisasi

Rekrutmen yang didesentralisasi terjadi pada organisasi yang

relatif kecil, kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini dipakai untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi. Organisasi secara mandiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya. Akan tetapi, kelemahannya pada para pemimpin tingkat pusat yang akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau tidak.

2.1.7 Seleksi Calon

Pada tahap ini, kita harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuan dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan kita. Seorang kandidat yang cakap dan *qualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan.

Proses seleksi sebenarnya terdiri dari dua babak besar. Hal ini dilakukan terutama bila perusahaan merekrut sejumlah tenaga kerja untuk

posisi yang tidak teralalu senior atau tinggi melalui pemasangan iklan. Jumlah pelamar untuk iklan bisa mencapai sepuluh sampai empat puluh kali dari jumlah yang dibutuhkan. Untuk itu tidak ada ketentuan yang pasti apalagi yang bersifat ilmiah. Sebuah patokan yang dapat digunakan hanyalah berdasarkan logika dan kebiasaan yang dipegang oleh para praktisi. Kebiasaan itu adalah berdasarkan tahap akhir pada saat keputusan final harus dibuat, yaitu untuk setiap waktu lowongan paling minimal harus tersedia tiga calon yang paling memenuhi syarat. Tujuan dari semua cara atau metode tersebut adalah untuk menggalli dan menapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh dari keterangan yang diberikan secara tertulis tentang calon karyawan. Informasi itu dapat digunakan sebagai dasar untuk memutuskan siapa calon yang dianggap paling memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam profil kandidat.

Menurut Sutrisno yang dikutip oleh Wijaya (2019) Pada umumnya alat yang hampir selalu digunakan oleh perusahaan untuk menyeleksi adalah berbagai jenis tes dan wawancara yaitu:

a. Screnning lamaran

Tentu saja, pada tahapan awal, seleksi kandidat dapat dan harus dilakukan dengan membaca sura-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat dicetak secara kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan atau tidak

b. Tes mengisi formulir lamaran

Pada tahapan kedua proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta pelamar mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan.

c. Tes kemampuan dan pengetahuan

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkat dalam organisasi.

d. Wawancara

Tujuan dari wawancara seleksi adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih.

2.1.8. Program *Onboarding*

Pada saat kandidat telah dinyatakan lulus dalam proses rekrutmen dan telah resmi menjadi bagian dari sebuah perusahaan, maka perusahaan harus menyiapkan berbagai hal untuk menyambut karyawan tersebut agar nantinya dapat bekerja secara efektif sesuai dengan *job description* yang ditentukan oleh perusahaan. Program *onboarding* adalah salah satu program yang sering dilakukan dalam suatu instansi perusahaan, yang diperuntukan untuk karyawan baru yang bertujuan untuk memberikan pendampingan ataupun pemahaman kerja kepada karyawan, program

onboarding biasanya dilakukan selama kurang lebih tiga bulan kepada karyawan baru, selama tiga bulan karyawan diberikan pendampingan baik secara materi maupun praktik, adapun tujuan dari program Onboarding yaitu agar karyawan memahami dan mengerti tentang apa yang dia ingin kerjakan, sehingga kinerja karyawan bisa lebih efektif dan maksimal dalam bekerja.

Proses *onboarding* merupakan fase penting yang menandai awal dari perjalanan karyawan dalam perusahaan. *Onboarding* tidak hanya tentang mengenalkan karyawan baru kepada aturan dan budaya perusahaan, tapi juga tentang membangun fondasi jangka panjang yang kuat bagi mereka. Menariknya, proses *onboarding* karyawan memiliki dampak signifikan yang terkadang tidak disadari banyak perusahaan. Sebuah survei yang dilakukan oleh Gallup menemukan bahwa perusahaan dengan proses *onboarding* yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan hingga 82% dan produktivitas hingga 70%.

Onboarding karyawan pada dasarnya merupakan proses transisi atau penyesuaian karyawan baru terhadap hal-hal yang menyangkut perusahaan. Biasanya proses transisi ini juga masuk dalam masa training kerja karyawan dan menentukan apakah karyawan mampu beradaptasi dengan baik. Hal-hal tersebut dapat merupakan budaya kerja, sistem yang digunakan pada perusahaan, jenis pekerjaan, pengenalan kepada karyawan dan berbagai hal lainnya sehingga karyawan baru tersebut dapat memahami perusahaan tempatnya bekerja dengan lebih baik. Menurut *Strategic Human Resource*

management (SHRM), onboarding adalah proses berkelanjutan yang dilakukan oleh HRD dan pemimpin perusahaan untuk memaksimalkan potensi karyawan, sekaligus membuatnya merasa betah di lingkungan kerja.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Bauer dalam Jurnal Santoso (2015), terdapat empat tingkatan aktivitas *onboarding* yang dilakukan oleh perusahaan. yang terdiri atas:

a. Compliance

Merupakan tingkatan terendah pada program onboarding dimana pada saat karyawan baru mulai bekerja, perusahaan hanya menyampaikan aturan dasar yang berlaku serta peraturan-peraturan di perusahaan. Istilah lain yang digunakan untuk tingkatan ini adalah *passive onboarding*, dimana kurangnya penjelasan yang diberikan oleh perusahaan terkait aturan yang disampaikan.

b. Clarification

Pada tingkatan ini, perusahaan memastikan bahwa karyawan baru paham dengan hak dan tanggungjawabnya serta hal – hal apa saja yang berhubungan dengan pekerjaannya.

c. Culture

Tingkatan ketiga ini memberikan wawasan yang lengkap kepada karyawan baru terkait nilai-nilai dan budaya yang berlaku di perusahaan. Aktivitas ini dilakukan dengan mengkombinasikan pendekatan pengembangan SDM agar karyawan baru dapat berkembang di masa mendatang.

d. Connection

Tingkat terakhir ini fokus pada hubungan antar individu agar karyawan baru mengenal dengan siapa saja akan berinteraksi. Peran perusahaan membantu mengkondisikan lingkungan kerja sebelum karyawan baru masuk bekerja dan selama karyawan baru menjalankan tugasnya di masa percobaan.

Cara lain yang dapat digunakan agar program onboarding bisa berjalan efektif adalah dengan menyusun persiapan yang matang melalui kerangka kerja program onboarding yang telah disetujui oleh manajemen perusahaan. Hal ini menjadi penting mengingat program onboarding yang disusun secara serius akan berdampak pada hasil yang diperoleh. Mario dan Kim (2015) dalam penelitiannya dikutip dalam jurnal Santoso menemukan tiga hal yang dapat dilakukan untuk membuat program onboarding agar berjalan maksimal. Tiga hal tersebut terdiri dari :

a. Onboarding Surveys

Aktivitas ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran utuh tentang pengalaman yang dialami oleh karyawan baru selama menjalankan program onboarding. Aktivitas ini juga bertujuan untuk mengukur apakah program onboarding yang telah dilaksanakan tersebut efektif dan berjalan seperti yang diharapkan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada saat survey dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan atau berdasarkan kesepakatan diantara tim yang akan menjalankan survey tersebut. Umumnya cara yang dipakai adalah dengan melakukan survey kualitatif dan kuantitatif. Teknik kuantitatif dilakukan dengan mengajukan kuestioner. Sementara teknik kualitatif dapat dilakukan dengan wawancara, focus grup discussion, dan observasi. Hasil survey akan dianggap tepat jika tujuan survey terukur, alat ukur yang digunakan tepat, pengumpulan data yang

dilakukan dengan menggunakan cara yang tepat, pengolahan data menggunakan media yang tepat dan pelaporan data yang akurat.

b. Onboarding Process and Materials

Pada tahapan ini, perusahaan bertugas untuk menyusun langkah-langkah yang tepat melalui serangkaian aktivitas yang akan dilakukan selama program onboarding dilakukan. Langkah yang dimaksud pada tahapan ini diantaranya menyusun time table. pelaksanaan program onboarding secara terperinci dengan mencantumkan identitas karyawan baru, rincian aktivitas yang akan dilakukan, durasi waktu yang akan digunakan, pihak yang terlibat, perlengkapan yang dibutuhkan, serta target yang ingin dicapai pada aktivitas tersebut. Time table yang disusun berfungsi sebagai acuan utama dalam menjalankan program onboarding agar berjalan tepat sasaran dan sesuai waktu yang ditentukan. Semua pihak yang namanya tercantum didalam time table bertanggungjawab untuk mengawal dan menjalankan aktivitas tersebut selama program onboarding.

c. Onboarding Diverse Hires

Pada aktivitas ini, perusahaan berperan untuk memberikan penjelasan kepada karyawan baru bahwa seluruh karyawan akan mendapatkan perlakuan yang sama untuk bisa berkembang melalui program-program pengembangan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, adanya jaminan dari perusahaan untuk semua karyawan tidak akan ada pembedaan perlakuan antara karyawan berdasarkan asal daerah, jenis kelamin, agama, suku. Perusahaan juga membentuk kelompok yang berisi karyawan baru sebagai media berbagi dan diskusi selama masa percobaan. Secara rutin anggota kelompok bertemu dan difasilitasi oleh bagian

SDM untuk membahas hal apapun yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan ataupun hanya sekedar melakukan obrolan ringan. Hal ini secara tidak langsung dapat membangun hubungan emosional antar karyawan baru dengan perusahaan. Pada tahapan ini juga dilakukan proses pendampingan rutin oleh perusahaan dalam bentuk konseling dan mentoring untuk membantu karyawan baru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi selama masa percobaan. Peran dari pimpinan cukup besar pada aktivitas ini untuk mendukung karyawan baru agar mendapatkan apa yang dibutuhkan selama menjalankan masa percobaan, salah satunya akses untuk dapat berinteraksi langsung dengan pimpinannya.

Menurut Sule & Wahyuningtyas (2016) program *onboarding* merupakan tanggung jawab dari masing-masing kepala departemen bekerja sama dengan Departemen SDM, Program *onboarding* dirancang dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti:

- 1) Tahapan dan jangka waktu pelaksanaan program
- 2) Tim pelaksana program disertai dengan penugasannya
- 3) Indikator keberhasilan program *onboarding*

Indikator keberhasilan program *onboarding* harus bisa merepresentasikan keefektifan program *onboarding* sebagai dasar dilakukannya perbaikan untuk program *onboarding* selanjutnya. Menurut Lutan edukasi yang dikutip oleh Sule & Wahyuningtyas (2016) terdapat beberapa indikator sebagai ukuran dalam program *onboarding* yaitu :

1) Ukuran operasional

Ukuran operasional menggunakan indikator yang mampu melihat kegunaan dari program onboarding itu sendiri. Ukuran operasional lebih banyak digunakan oleh kepala departemen selaku atasan dari karyawan peserta program *onboarding*. Indikator untuk ukuran operasional meliputi :

- a. Hasil evaluasi oleh *stakeholder*
- b. Penggunaan sumber daya yang tersedia
- c. Frekuensi penggunaan.

2) Ukuran Manajemen

Ukuran manajemen menggunakan indikator yang mampu membantu kepala departemen dan departemen SDM dalam melihat produktivitas karyawan baru. Indikator untuk ukuran manajemen meliputi:

- a. Produktif dalam penggunaan peralatan, informasi, sumber daya, dan kontak
- b. Pembuatan rencana kerja yang efektif oleh karyawan baru
- c. Hasil evaluasi oleh kepala departemen dan departemen SDM

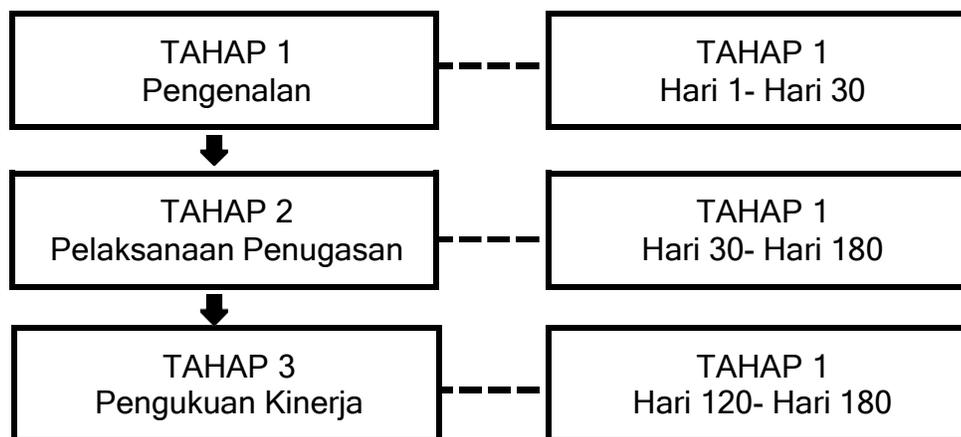
3) Ukuran Strategis

Ukuran strategis menggunakan indikator yang dapat melihat keberhasilan dan kemampuan karyawan baru dalam melakukan integrasi dengan organisasi. Indikator untuk ukuran strategis meliputi:

- a. Eksekusi rencana kerja secara efektif
- b. Tidak terjadi pengunduran diri dalam waktu 6 bulan
- c. 100% puas dengan kinerja yang ditunjukkan
- d. Karyawan baru mencapai target yang diberikan.

Standar penilaian untuk setiap indikator di atas dikembalikan pada perusahaan masing-masing karena mereka yang lebih memahami sejauh mana harapan perusahaan terhadap talenta-talenta tersebut.

Menurut Sule & Wahyuningtyas (2016) tahapan dan jangka waktu pelaksanaan program *onboarding* dilaksanakan melalui tiga tahapan dengan waktu pelaksanaan selama maksimal 6 bulan. Tahapan program *Onboarding* dapat dilihat pada gambar 2.1.8 berikut ini:



Tahap awal dari program *onboarding* adalah pengenalan dan penyediaan informasi berkaitan dengan pekerjaan dan informasi diluar pekerjaan. Informasi mengenai pekerjaan disampaikan oleh masing-masing kepala departemen dan kepala departemen SDM. Kepala Departemen SDM

akan menyampaikan informasi pekerjaan secara umum sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan kepala departemen selaku user akan menjelaskan tentang teknis pelaksanaan pekerjaan dan target kinerja yang harus dicapai dalam jangka waktu 180 hari (6 bulan). Sedangkan informasi diluar pekerjaan menjadi tanggung jawab kepala departemen SDM dan personal tim yang ditunjuk secara khusus untuk menyampaikan informasi. Kepala departemen SDM bertanggung jawab untuk memberitahukan kebijakan perusahaan, seperti jam kerja, paket kompensasi yang disediakan, sampai peluang promosi atau peningkatan karier. Perbedaan *onboarding* untuk karyawan bertalenta dengan karyawan lainnya adalah perlunya ketersediaan informasi yang memadai tentang peluang promosi dan karier di masa yang akan datang. Sedangkan tim khusus dapat menyampaikan tentang budaya perusahaan, keunggulan perusahaan dibandingkan kompetitor, struktur organisasi, dan lainnya. Dalam tahap ini karyawan juga akan diperkenalkan kepada seluruh karyawan perusahaan disamping karyawan di departemennya. Adanya tim khusus akan membantu mempercepat proses adaptasi karyawan baru. Tahap pengenalan dilakukan dari mulai hari 1 sampai maksimal hari ke 30 sejak karyawan bergabung dengan organisasi.

Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan penugasan oleh karyawan baru, selama masa penugasan, maka kepala departemen wajib melakukan pembimbingan dan pemantauan melalui pemberian umpan balik.

Kepala departemen juga dapat menunjuk personil di departemennya untuk bertugas memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan ketika mereka melakukan pekerjaannya. Akan tetapi, kepala departemen tetap bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses penugasan termasuk menjadi mentor yang mempercepat menyatunya karyawan dengan tim di unit kerjanya. Tahap penugasan dilakukan mulai dari hari ke-30 sampai hari ke-180 sejak karyawan bergabung dengan organisasi.

Tahapan terakhir adalah pengukuran kinerja karyawan setelah mereka berusaha menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu 180 hari. Penilaian dimulai pada hari ke-120 melalui proses diskusi terhadap hasil kerja sementara. Paada hari ke-180 maka penilaian kinerja secara formal akan dilakukan berdasarkan *key performance indicator* yang telah ditetapkan.

2.1.9. Fungsi dari Proses *Onboarding*

Banyak orang yang berfikir bahwa apakah proses *onboarding* karyawan benar-benar dibutuhkan dalam suatu perusahaan, jika nantinya karyawan baru tersebut perlahan akan mempelajari hal-hal yang harus diketahui seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini dapat menjadi pemikiran yang salah, karena fungsi proses *onboarding* sendiri adalah pengenalan karyawan kepada perusahaan dan orang-orang didalamnya. Fungsi ini menjadikan proses *onboarding* penting untuk meningkatkan dan menjaga antusiasme *new employee* terhadap pekerjaannya di perusahaan tersebut dan membantu membentuk hubungan kerja yang baik antar karyawan.

Bila proses *onboarding* tidak dilaksanakan dengan baik dalam artian pelaksanaannya tidak terstruktur, maka akan ada kemungkinan karyawan baru yang sebelumnya sangat antusias untuk bisa berkontribusi pada suatu perusahaan justru kehilangan motivasi karena merasa tidak diterima dan akhirnya meningkatkan pergantian (*turnover*) pada perusahaan tersebut. Sedangkan, tingginya tingkat pergantian (*turnover*) karyawan akan memberikan dampak negatif kepada perusahaan seperti meningkatnya anggaran keuangan dan mengahbiskan banyak waktu untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti karyawan yang *resign*.

Proses *onboarding* karyawan pada setiap perusahaan biasanya berbeda-beda, berikut beberapa hal yang harus dilakukan dalam proses onboarding karyawan yang baik, yaitu:

- 1) *Company tour*

Salah satu tahapan awal dalam proses onboarding karyawan pada suatu perusahaan adalah mengajak karyawan tersebut untuk berkeliling dan memperkenalkan divisi-divisi yang ada pada perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan agar karyawan baru tersebut dapat mengenal lebih baik mengenai perusahaan dan mengenal divisi-divisi mana saja yang akan terlibat langsung dengan pekerjaannya nantinya. Selain memperkenalkan divisi-divisi yang ada pada perusahaan, *company tour* juga berfungsi

untuk memperkenalkan karyawan baru kepada karyawan lama hal ini berfungsi untuk membantu karyawan baru tersebut merasa diterima pada lingkungan perusahaan yang akan meningkatkan rasa nyaman dan aman pada hubungan pekerjaan.

2) Proses yang interaktif

Hal lain yang harus dilakukan adalah menciptakan komunikasi yang interaktif antara karyawan baru dan karyawan lama diperusahaan pada saat proses onboarding berlangsung. Hal ini bisa lakukan dengan cara membuat program seperti *workshop* yang menjelaskan mengenai hal-hal apa saja yang ada diperusahaan tersebut. Sehingga karyawan baru memiliki wadah untuk mengajukan pertanyaan kepada karyawan lama terkait dengan perusahaan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah memperkenalkan karyawan baru pada saat acara rutin yang biasa diadakan oleh perusahaan sehingga karyawan lama dapat mengajukan pertanyaan langsung kepada *new employee* dan juga bisa menjadai proses *ice breaking* sehingga melatih karyawan baru tersebut untuk terbiasa melakukan pembicaraan dengan karyawan lama.

3) Memberikan penjelasan singkat mengenai perusahaan

Pada saat proses *onboarding* karyawan, hal penting yang harus dilakukan adalah memberikan informasi dan penjelasan singkat mengenai perusahaan, termasuk informasi mengenai bagaimana prosedur absen ataupun prosedur penting lainnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan rasa loyalitas kepada karyawan baru. Dengan mengetahui informasi tentang perusahaannya maka karyawan baru tersebut akan merasa diikut sertakan dalam lingkungan pekerjaan.

4) Memberikan beban kerja yang ringan

Seperti hal baru lainnya, karyawan baru juga sedang dalam proses transisi dan masih perlu banyak belajar serta perlu mendapat bimbingan. Oleh karena itu, penting untuk memberikan beban kerja yang tidak terlalu berat kepada karyawan baru, hal ini bertujuan untuk membuat karyawan baru tersebut mengenal terlebih dahulu pekerjaan yang akan dia kerjakan nantinya sehingga bisa terbiasa dengan pekerjaannya. Hal ini juga dilakukan untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi akibat dari *human error*.

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa karyawan baru masih memerlukan bimbingan untuk bisa mengerjakan

pekerjaannya dengan benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5) Ikut sertakan dalam diskusi

Semakin banyaknya diskusi yang dilakukan oleh karyawan baru, maka semakin cepat pembelajaran yang bisa diserap oleh karyawan baru tersebut. Sehingga sangat penting untuk mengikutsertakan karyawan baru pada diskusi-diskusi yang dilakukan oleh karyawan lama. Diskusi ini juga dapat meningkatkan ikatan antar karyawan sehingga karyawan baru tidak lagi merasa enggan untuk bisa menanyakan atau bahkan memberikan ide-ide baru untuk perusahaan.

Pada dasarnya, kualitas *onboarding* adalah ketika seorang karyawan baru dapat bekerja dengan antusias dan mampu untuk beradaptasi cepat dengan rekan kerjanya. Selain itu ada beberapa manfaat *onboarding* yaitu:

1) Karyawan lebih memahami visi misi perusahaan

Manfaat pertama dari *onboarding* adalah karyawan bisa mendapatkan penjelasan mengenai visi dan misi perusahaan dimana mereka bekerja. Sehingga karyawan dapat dengan mudah memahami apa yang menjadi targetnya.

2) *Ice Breaking* dalam perusahaan

Adakalanya, perusahaan melakukan program *onboarding*

secara bersamaan, mempersatukan karyawan baru dan lama dalam satu acara semi formal/informal. Selain mengurangi penat, keberadaan acara onboarding seperti ini dapat meningkatkan keakraban antar karyawan, baik yang baru atau lama. Tujuan utama acara *onboarding* semacam ini biasanya adalah meningkatkan kelancaran komunikasi dan menghilangkan kecanggungan interaksi.

3) Memabantu karyawan untuk beradaptasi

Tidak seperti orientasi yang hanya menjelaskan aturan-aturan kaku, *onboarding* adalah program penyesuaian diri karyawan terhadap tanggung jawab, peran, dan seberapa penting posisinya dalam perusahaan. Oleh karena itu, tanda keberhasilan *onboarding* bukanlah seberapa patuh karyawan pada peraturan. Lebih dari itu, program *onboarding* yang sukses adalah yang dapat membuat karyawan sadar betapa besar harapan tim dan perusahaan padanya, sekaligus menanamkan perasaan komitmen serta saling percaya.

4) Memperkenalkan *Job Description*

Satu lagi manfaat dari *onboarding* adalah untuk memperkenalkan *Job description* kepada karyawan baru. *Job Description* yang dimaksud tidak sebatas pada dokumen SOP yang disimpan oleh HRD, melainkan juga termasuk apa

saja kualifikasi teknis, konseptual, dan mentalitas yang harus dimiliki karyawan.

2.1.10. Program pendampingan

Menurut Rozalena dan Dewi (2016) program pendampingan atau *on the job coaching*, metode pelatihan ini diprogramkan untuk membangun sinergi antara pemimpin (*coach*) dan staffnya, yaitu para calon karyawan. Inti dari proses pendampingan ini adalah kemampuan kedua belah pihak untuk saling memberi dan menerima bimbingan, pengarahan berkaitan dengan pekerjaan. Pendampingan ini dilakukan oleh supervisor, karyawan senior dan berpengalaman, hingga manajer lini.

Dua pihak antara pendamping dan *Socioecopreneur* harus dipastikan bisa saling belajar karena kedudukannya setara, dua pihak antara pendamping dan *socioecopreneur* harus dipastikan bisa saling belajar karena kedudukan keduanya setara, tetapi berbeda dalam hal pengetahuan, keterampilan dan pengalaman sehingga untuk saling melengkapi, mereka harus saling belajar. *Socioecopreneur* belajar dari pendampingan tentang apa yang diketahui, sebaliknya juga pendampingan. Dengan begitu, keduanya bisa saling mendapatkan pengayaan untuk pengembangan diri.

Keduanya harus bisa menempatkan diri yakni *socioecopreneur* sebagai pelaku dan pendamping sebagai fasilitator. Pendamping harus menempatkan mereka sebagai subjek pengembangan dan harus menyadari perannya, yaitu sebagai fasilitator, bukan guru atau instruktur. Kedudukan

pendamping hanya sebagai pembimbing teknis motivator, dan dinamisator.

Pada dasarnya dalam proses pendampingan, seringkali muncul permasalahan dari *socioecopreneur* yang didampingi. Permasalahan yang muncul seringkali bersifat sensitif, misalnya menyangkut masalah keuangan. Namun, bila penanganan tidak dilakukan secara bijaksana maka yang terjadi permasalahan bisa bertambah ruwet dan tidak terselesaikan dengan baik. Prinsipnya, pendampingan harus diterima oleh pihak yang didampingi. Akan tetapi bukan berarti bebas melakukan apa yang akan dilakukannya. Dalam pelaksanaannya tetap ada syarat dan ketentuan.

Ada dua pendekatan yang bisa dilakukan pendamping dalam melakukan pendampingan, yaitu:

- 1) Pendekatan pendampingan secara individu

sisi positif pendekatan secara individu adalah pendampingan dapat secara langsung memberikan dampingan kepada orang yang dituj, pendampingan dapat memahami dengan baik masyarakat yang didampingi, dan bisa secara personal mencari solusi masalah yang dihadapi. Namun kelemahannya adalah pendampingan individu tidak dapat mendampingi banyak orang, biaya yang dikeluarkan besar, dan proses tukar pengalaman dalam pemecahan masalah terbatas antar pendampingan, masyarakat dampingan, dan pihak yang terlibat secara langsung.

2) Pendekatan pendampingan secara kelompok

pendampingan secara berkelompok sisi positifnya adalah banyak pengalaman anggota yang dapat dijadikan sumber untuk pemecahan masalah perorangan dan bersama sehingga kelompok dapat menjadi wadah saling asah, asih, dan asuh. Biaya dan tenaga pendampingan lebih murah dan dapat membangun sumber daya material seperti permodalan, aset bersama, dan lainnya, namun kelemahannya adalah mudah terjadi perpecahan jika pendampingan kurang mampu membangun motivasi dan media dalam kelompok karena setiap anggota kelompok memiliki karakter berbeda dan sulit menjangkau anggota kelompok secara rutin.

Pada umumnya, pendekatan secara kelompok lebih efektif,. Oleh karena banyak digunakan oleh program-program pemberdayaan, baik yang dikembangkan pemerintah maupun perusahaan.

Menurut Wijaya (2015) Tahap-tahap yang harus dilakukan dalam melakukan pengarahan atau pelatihan (*coaching*) dan pembinaan atau pendampingan (*mentoring*), yaitu:

- a. Menganalisa kebutuhan pelatihan dan atau pembinaan
- b. Menentukan tujuan dan sasaran yang jelas
- c. Merancang program pelatihan dan atau pembinaan

- d. Mengembangkan materi pelatihan dan atau pembinaan
- e. Melaksanakan pelatihan dan atau pembinaan
- f. Mengevaluasi pelatihan dan atau pembinaan

Proses pendampingan yang dilakukan yaitu dalam bentuk mentoring, dimana mentoring merupakan proses pendampingan yang dilakukan atasan kepada bawahan di mana atasan dengan pengetahuan, kemampuan, dan pengalamannya, memberikan pendampingan teknis agar bawahan memperoleh pengetahuan dan kemampuan. Dengan demikian dapat melaksanakan teknis pekerjaan sehingga berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Mentoring dipandang sebagai metode efektif untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang mempunyai potensi yang tinggi (Chatterjee et al., 2021). Mentoring merupakan upaya yang kondusif untuk meningkatkan kinerja bawahan, melaksanakan sosialisasi bagi pegawai baru, menekan angka *turnover*, memotivasi individu untuk berkarier, serta membantu menciptakan efikasi diri dan kondisi psikologis yang positif dalam diri pegawai (Zeng et al., 2020). Mentoring dilaksanakan untuk memberikan bimbingan, nasihat dan memfasilitasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien (Riyanto, 2018). Hasil studi yang dilaksanakan Onyemaechi & Ikpeazu (2019) memperlihatkan bahwasanya ditemukan hubungan yang bermakna antara fungsi mentoring dengan *performance* pegawai. Tidak diragukan bahwa mentoring merupakan strategi yang efektif untuk mengembangkan potensi pegawai, sekaligus juga mampu

meningkatkan *performance* pegawai.

Mentoring pada dasarnya adalah upaya untuk membentuk hubungan kerja antara pegawai yang lebih senior atau yang sudah berpengalaman untuk mendukung pengembangan pegawai yang lebih junior atau masih belum berpengalaman (Clutterbuck & David Megginson dalam Hilali et al., 2020). Menurut Oladimeji & Sowemimo (2020) mentoring adalah sistem pendampingan semi-terstruktur dimana satu orang atau sekelompok orang berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka untuk membantu orang lain dalam kemajuan di kehidupan dan karir mereka sendiri. Selanjutnya Zeng et al. (2020) mendefinisikan mentoring sebagai upaya yang kondusif untuk meningkatkan kinerja bawahan, melaksanakan sosialisasi bagi pegawai baru, menekan angka *turnover*, memotivasi individu untuk berkarier, serta membantu menciptakan efikasi diri dan kondisi psikologis yang positif dalam diri pegawai.

Neupane (2015) menyatakan terdapat empat faktor yang bisa mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan mentoring yaitu usia, ras, jenis kelamin, dan topik diskusi. Menurut Zeng et al. (2020) indikator untuk mengukur mentoring yaitu:

- a. mentor mendorong karier bawahannya
- b. mentor memberi penguatan tentang tujuan profesi
- c. mentor rela mencurahkan waktu dan perhatian
- d. mentor mampu menjadi tempat berbagi masalah

- e. mentor dapat dipercaya oleh bawahannya
- f. mentor dapat menjadi teman bagi bawahannya
- g. mentor dapat menjadi teladan perilaku
- h. mentor memiliki kemampuan memotivasi orang lain
- i. dan mentor memiliki kemampuan mengajar orang lain

Sementara itu Clutterbuck et al. (2014) peran mentor yaitu:

- a. Menginspirasi dalam melakukan inovasi
- b. Membimbing untuk mengatasi kendala
- c. Memberi dukungan dan bantuan
- d. Memantau dan mengarahkan
- e. Meningkatkan kualitas Kinerja dan efektifitas kerja.

2.1.11. Konsep Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi dari suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai/karyawan telah memiliki kriteria atau standar keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai tolak ukur.

Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Surajiyo (2020) menyatakan, “bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan

memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Menurut Sinaga et al., (2020) mengatakan kinerja adalah Tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Merujuk dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan menjadi tolak ukur.

2.1.12. Pengukuran kinerja

Salah satu hal yang menjadi sorotan akhir-akhir ini adalah kinerja instansi pemerintah, hal ini disebabkan oleh timbulnya iklim demokratis dalam sistem pemerintahan. Masyarakat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh dari pelayanan yang dilakukan oleh pegawai instansi pemerintah. Meskipun pemerintah telah mengeluarkan anggaran secara rutin dan semakin besar dalam hal pembangunan, namun masyarakat belum merasakan kepuasan atas kualitas kinerja pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Disamping itu, selama ini pengukuran keberhasilan dan kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk diukur secara objektif.

Kendala dalam melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah disebabkan oleh belum pernah disusunnya suatu system pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan kinerja suatu instansi. Disamping itu kesulitan lain dalam melakukan pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan kepada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran, walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh dibawah standar. Maka dari itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi atas efektivitas dan efisensi pencapaian kinerja suatu organisasi.

Menurut Surajiyo (2020) Pengukuran kinerja atau *performance indicators* merupakan titik awal proses penilaian kinerja, dengan melihat hasil capaian kinerja terhadap pengukuran kinerja utama (*key performance indicators*).

Menurut Stout yang dikutip oleh Bambang (2017) mengemukakan “pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut T.R.Mitchell yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009) mengemukakan pengukuran kinerja meliputi:

- 1) *Quality of work*
- 2) *Promptness*
- 3) *Initiative*
- 4) *Capability*
- 5) *Communication*

Menurut Whittaker dikutip oleh Cahyawati (2021) pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen di mana yang fungsinya untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta bermanfaat untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja pegawai merupakan hal yang penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Pengkajian kinerja pegawai, di kemukakan oleh T.R.Mitchell sebagaimana dikutip Sedarmayanti (2009), melalui indikator kinerja pegawai yaitu:

- 1) Kualitas kerja (*Quality of work*)
- 2) Kecepatan (*Promptness*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai diatas akan dibahas dibawah ini untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai sebagai berikut:

- a) Kualitas Kerja (Quality of work)

Menurut Surajiyo (2020) merupakan kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja. Menurut Hao dalam Jurnal Elvina kualitas kerja adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami oleh pegawai yang mempunyai tanggungjawab besar terhadap

tugas-tugas dan kewajiban yang diberikan, baik tanggungjawab pribadi, sosial, intelektual maupun tanggungjawab moral dan spritual.

Adapun indikator dari kualitas kerja pegawai menurut Hasibuan (2008) yaitu: Potensi diri, merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal.

- a. Hasil kerja optimal, harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, salah satunya dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas kerja dan kuantitas kerja.
- b. Proses kerja, merupakan suatu tahapan penting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mengevaluasi tindakan kerja, melakukan tindakan perbaikan.
- c. Antusiasme, merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan yaitu kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja.

b) Kecepatan (Promptness)

Menurut Surajiyo (2020) kecepatan adalah kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

c) Inisiatif (Initiative)

Menurut Surajiyo (2020) Inisiatif yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan. Siagian dalam Jurnal Lintjewas menyebutkan indikator Inisiatif yaitu:

1. Pemberian ide/gagasan dalam berorganisasi
2. Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

d) Kemampuan (Capability)

Menurut Surajiyo (2020) kemampuan yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Menurut Robbins (2008) kemampuan merupakan kapasitas individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Menurut Siagian dalam jurnal Lintjewas et al., indikator yang digunakan untuk aspek kemampuan yaitu:

- a. Kemampuan yang dimiliki
- b. Keterampilan yang dimiliki
- c. kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi

e) Komunikasi (*Communication*)

Menurut Surajiyo (2020) komunikasi yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen. Komunikasi merupakan interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan untuk menyampaikan saran atau pendapat dalam memikirkan solusi atas masalah yang sedang dihadapi, komunikasi akan menciptakan kerja sama yang lebih baik dan akan terjalin hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan atasan dan juga dapat menimbulkan perasaan senasib. Indikator komunikasi menurut Siagian dalam Jurnal Lintjewas et al., yaitu:

- a. Komunikasi intern (ke dalam) organisasi
- b. komunikasi ekstern (ke luar) organisasi

Dari beberapa pendapat mengenai pengukuran kinerja, maka dapat disimpulkan bawah pengkuran kinerja merupakan metode yang digunakan untuk menilai metode, sistem, dan pencapaian tujuan pelayanan sebagai bahan evaluasi untuk peningkatan kualitas kinerja.

Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan atau hukuman, melainkan pengukuran kinerja diharapkan dapat berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja dari suatu organisasi.

Berdasarkan panduan pengukuran kinerja instansi pemerintah yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Tahun 2000 dalam

Bambang (2017). terdapat 3 (tiga) langkah dalam pengukuran kinerja yaitu:

1. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis telah lama diterapkan oleh organisasi-organisasi perusahaan, kemudian disusul oleh organisasi nirlaba dan organisasi pemerintahan. Kisah sukses organisasi-organisasi yang telah menetapkan metode perencanaan strategis telah banyak terjadi pada organisasi perusahaan multinasional, dan lembaga swadaya masyarakat sehingga mendorong organisasi pemerintahan untuk menerapkannya. Dalam perspektif organisasi, adanya perencanaan strategis dapat dipandang sebagai langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi. Oleh karena itu, bagi kabupaten/kota sebagai suatu organisasi ataupun unit pemerintahan, perencanaan strategis dapat dipandang sebagai langkah awal dalam rangka merumuskan standar kinerja dalam mengukur dan menilai kinerja kabupaten/kota tersebut.

2. Penetapan indikator kinerja

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga indikator kinerja merupakan suatu hal yang harus dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja.

3. Pengintegrasian dengan proses manajemen

Jika langkah dalam pengukuran kinerja telah selesai dilaksanakan, maka tantangan berikutnya memikirkan bagaimana untuk menggunakan pengukuran kinerja tersebut secara efektif. Dalam hal ini dilakukan dengan cara mengintegrasikan keseluruhan proses pengukuran kinerja sebagai proses manajemen, yang meliputi pengintegrasian perencanaan dan pengukuran kinerja dengan kegiatan program. Siklus dalam mengintegrasikan perencanaan dan pengukuran kinerja dengan kegiatan program adalah melakukan perencanaan strategis, perencanaan kinerja tahunan, aktivitas program, laporan kinerja tahunan.

2.1.13. Indikator kinerja pegawai

Penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan objektif oleh manajemen akan memberikan berbagai manfaat kepada organisasi. Penilaian kinerja berbasis strategis, kompetensi akan memudahkan manajemen melakukan evaluasi dan pengambilan langkah strategis untuk mempertahankan keunggulan dan meningkatkan daya saing organisasi. Untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai, suatu organisasi sebaiknya menetapkan indikator-indikator kinerja sebagai standar penilaian kinerja tersebut.

Moehariono yang dikutip oleh Ahmad (2020) menggolongkan

indikator penilaian kinerja ke dalam enam kategori dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu diperlukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.

5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai

tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek keselamatan

Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Ahmad (2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketetapan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya
4. Tujuan penilaian kinerja

Pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi di Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang dikutip oleh Bambang (2017). memiliki indikator kinerja yang sering digunakan yaitu:

- 1) Indikator masukan (input), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana,

sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan, dan sebagainya.

- 2) Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama kegiatan berlangsung.
- 3) Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/ non fisik.
- 4) Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- 5) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari suatu kegiatan.
- 6) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Mutia yang dikutip oleh Surajiyo (2020) Mengatakan terdapat beberapa indikator dalam penilaian kinerja yaitu:

- 1) Indikator kinerja input (masukan), yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi.
- 2) Indikator kinerja output (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
- 3) Indikator kinerja outcome (hasil), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- 4) Indikator kinerja benefit (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 5) Indikator kinerja impact (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Selain uraian indikator kinerja yang telah disebutkan oleh para ahli diatas, Bintoro dan Daryanto yang dikutip oleh Ahmad (2020) menyimpulkan indikator kinerja ke dalam tiga pendekatan kemampuan, antara lain:

1. Kemampuan Teknis

- a) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan
- b) Kemampuan menggunakan metode
- c) Teknik kerja yang digunakan karyawan
- d) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas

e) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis

f) Pelatihan yang diperoleh karyawan

2. Kemampuan Konseptual

a) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan

b) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh

c) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan

3. Kemampuan hubungan Interpersonal

a) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain

b) memotivis karyawan

c) melakukan negosiasi

d) pekerjaan yang dihasilkan karyawan

Moehariono (2014) Banyak organisasi memberikan pengertian indikator kinerja atau sebagai *performance* indicator bermacam-macam seperti:

1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.

2) Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

2.1.14. Proses pengukuran kinerja

Tujuan pengukuran kinerja dilakukan salah satunya untuk meningkatkan kualitas dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dan tentunya hasil pengukuran kinerja diharapkan sesuai dengan realita yang terjadi di organisasi tempat bekerja oleh karena itu diperlukan proses pengukuran kinerja yang tepat agar dapat menghasilkan hasil pengukuran kinerja yang sesuai.

Mutia yang dikutip oleh Surajiyo (2020) Mengatakan terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam proses kinerja, yaitu:

- 1) Mendefenisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan: misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam perusahaan. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

- 2) Penetapan dan pengembangan indikator; indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
- 3) Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran; mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.
- 4) Pelaporan hasil-hasil secara formal. Pelaporan secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

Adapun penilaian kinerja Arsyad dalam jurnal Niswaty et al. (2015) mengatakan, ada beberapa langkah dalam menilai kinerja pegawai yaitu:

- 1) Memberikan batasan pekerjaan pegawai, memberikan motivasi kepada pegawai bahwa tugas yang dilimpahkan kepadanya bisa dikerjakan.
- 2) Bagaimana pekerjaan itu dilakukan, menetapkan ukuran kinerja, dan manajer perlu berusaha untuk menghilangkan

rintangan pegawai terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

- 3) Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan.
- 4) Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan pada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja pegawai dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Selanjutnya Halsey dalam jurnal Niswaty et al., (2015) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur untuk melihat kinerja pegawai yaitu:

- 1) Penilaian prestasi (*performance rating*)
- 2) Penilaian jasa (*merit rating*)
- 3) Penilaian pegawai (*employee appraisal*)
- 4) Penilaian dinas (*servis rating*)

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan terkhusus pada pelayanan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dengan memperhatikan kualitas kinerja dalam melayani masyarakat, karena pegawai memiliki tugas melayani masyarakat dan berkewajiban memberikan pelayanan yang terbaik. Untuk mencapai

suatu kinerja yang sesuai dengan standar kinerja pegawai yang ada merupakan hal yang tidaklah mudah karena adanya tantangan yang harus dilalui. Oleh karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2.1.15. Evaluasi Kinerja

Teknik yang telah lama digunakan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melalui evaluasi kinerja untuk dapat menambah motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur kinerja seseorang, dalam proses pelaksanaan pengukuran kinerja tentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditetapkan lebih dahulu dan telah disepakati bersama. Hamzah dan Nina (2014) Evaluasi kinerja adalah proses penentuan seberapa baik pegawai dalam melaksanakan tugas mereka.

Ma'arif dan Kartika (2012) evaluasi kinerja adalah merupakan dasar bagi penilaian kinerja (*performance appraisal*) atas tiga elemen kunci suatu kinerja (kontribusi, kompetensi, dan pengembangan yang berkelanjutan).

Poltak dan Sarton (2019) evaluasi kinerja adalah Suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu

pekerjaan telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian pekerjaan tersebut dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang diinginkan. Dalam evaluasi digunakan dua langkah yakni evaluasi dan pengukuran.

Manfaat evaluasi kinerja sudah tidak diragukan lagi, meskipun demikian evaluasi kinerja juga memiliki berbagai keterbatasan tertentu. Jika suatu organisasi mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan memperkenalkan suatu rencana evaluasi kinerja, harus didasari bahwa selain memiliki manfaat yang besar, tetapi juga akan berhadapan dengan berbagai keterbatasan.

Poltak dan Sarton (2019) manfaat evaluasi kinerja antara lain adalah:

- 1) Ia memberikan sarana untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah terciptanya ketidakadilan yang baru.
- 2) Ia memberikan kerangka untuk perbandingan antara manajemen dan serikat buruh. Perbandingannya ialah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah dan tambahan upah dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu per satu.
- 3) Ia memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan bahwa keluhan akan berkurang setelah sistemnya diterima.

- 4) Tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru.
- 5) Para pegawai dapat dengan mudah mengerti kemungkinan mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka sekarang dan tahu harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

Menurut Cumming dan Worley (2015) dalam Jurnal Zaki, Idayanti dan Wardhani³⁰ terdapat lima elemen penting dalam penilaian kinerja yaitu; tujuan penilaian, penilai, peran pegawai yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	2019	Hadi Poernomo dan Hartono	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia,	Rekrutmen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

			Tbk Cabang Sidoarjo	
2.	2019	Al Zhikri	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Perangkat Pemerintah Desa Sungai Tohor Barat dan Desa Sendanu Darul Ihsan	Adanya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja perangkat desa di desa sungai tohor barat dan desa sendanu darul ihsan yaitu sebesar 0,163 atau 16,3%. Nilai pengaruhnya tidak terlalu besar, artinya ada variable-variabel lain yang turut menentukan kinerja perangkat desa yang tidak menjadi objek kajian penelitian ini.
3.	2018	Catur Ferry N, dan Ahmad Sukatmajaya	Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada	Terdapat pengaruh korelasi yang rendah antara rekrutmen, pelatihan terhadap

			PT.Angkasa Pura II	kinerja pegawai. Adanya korelasi yang rendah antara seleksi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.
4.	2021	Romadon dan Dodi Prasada	Pengaruh Rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Boga Lestari Kuningan Jakarta Selatan	Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Supra Boga Lestari.
5.	2019	Ina Namora Putri Siregar, Selvy, Hamdi Roles Gurning, dan Ellen Angga	Pengaruh Rekrutmen dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Budi Raya Perkasa	Secara simultan rekrutmen dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Budi

				<p>Raya Perkasa dan secara parsial rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Budi Raya Perkasa dan juga komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Budi Raya Perkasa.</p>
6.	2020	Eryana dan Anugrah Indah	<p>Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja</p>

				karyawan.
7.	2021	Ni Made Juliastuti, Fanny Maharani Suarka, Ni Putu Ratna Sari	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Holiday Inn Resort Bali	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.