

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi¹.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen². 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/dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk

¹Sondang P Siagin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 100-102.

²*Ibid*, hlm. 102.

diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan jumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan³.

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang memiliki keahlian untuk menduduki posisi tertentu didalam oraganisasi. Proses rekrutmen bertujuan untuk mengumpulkan kandidat sebanyak-banyaknya untuk dipilih yang paling baik diantara yang terbaik.

Berdasarkan teori diatas mengenai pengertian rekrutmen dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari karyawan baru untuk menduduki suatu posisi tertentu dengan persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan⁴.

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang dikumpulkan,

³Veitzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 148.

⁴Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2012), hlm. 53

maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar⁵.

c. Sumber-Sumber Rekrutmen

Rekrutmen dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari sumber internal dan eksternal organisasi. Sumber internal cukup menentukan dalam rekrutmen karena terkait dengan *polical willi* dan motif-motif perusahaan. Sedangkan sumber eksternal yang berkaitan dengan rekrutmen adalah kondisi politik, sosial, ekonomi, bahkan hukum⁶.

1) Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal artinya kandidat-kandidat untuk mengisi posisi didalam organisasi berasal dari internal organisasi itu sendiri. Biasanya proses rekrutmen internal ini diawali dengan *job posting* yaitu proses publikasi jabatan kosong didalam organisasi beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut⁷. Cara umum yang digunakan perusahaan adalah⁸:

a) Meminta Bantuan Karyawan Lama

Salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon karyawan adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu mereka yang sudah ada didalam perusahaan. Pimpinan

⁵Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm95.

⁶Triton P.B, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta Selatan: PT Suka Buku, 2010), hlm. 66.

⁷Dewi Hanggraeni, *Op.Cit*, hlm.54.

⁸Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenana Media Group, 2009), hlm. 79.

perusahaan atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan kepada perusahaan yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang. Sesuai dengan sistem budaya Indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya adalah *family* atau keluarga dekat, kemudian orang sata daerah atau satu almamater (lulusan dari perguruan tinggi yang sama). Inilah gejala yang harus dicegah kecuali bila memang perusahaan mengadopsi gaya manajemen “kekeluargaan”.

b) Mencari Dari Arsip

Hampir setiap perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang memberi pekerjaan biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Tentu saja arsip ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman. Walaupun kadang-kadang ada pelamar yang sudah ada untuk melamar, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka.

2) Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan kandidat dari luar organisasi⁹. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat yang kemudian akan dipilih untuk menduduki

⁹Dewi Hanggraeni, *Op.Cit*, hlm.55.

posisi tertentu didalam perusahaan. Cara yang digunakan oleh perusahaan¹⁰:

a) Pelamar Langsung dan Referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada departemen personalia.

b) Iklan

Tujuan utama dari lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa disuatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar dan menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan hanya sekedar pemberitahuan.

c) Agensi Tenaga Kerja Pemerintah

Agen-agen tenaga kerja yang dikelola oleh pemerintah biasanya informasinya mudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, terutama yang bersifat tidak terampil. Kantor tenaga kerja akan menginformasikan kepada pencari kerja apabila terdapat lowongan kerja yang tidak cocok.

¹⁰Ike K.R, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), hlm.

d) Agen Tenaga Kerja Swasta

Keberadaannya terbatas di kota-kota besar yang diselenggarakan oleh konsultan dan lembaga dan informasi sumber daya manusia. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan di level manajer.

e) Sewa (*Leasing*)

Teknik ini biasa digunakan organisasi yang ingin melakukan penghematan dari segi anggaran sumber daya manusia.

f) *Open House*

Teknik ini lebih kepada organisasi yang ingin menarik calon pelamar yang memiliki ketrampilan dan kemampuan yang langka dan terbatas.

g) Nepotisme

Pemberian jabatan kepada famili yang biasanya bisa lebih dipercaya dalam pekerjaan tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.

h) Lembaga Pendidikan dan Universitas

Rekrutmen dari sekolah-sekolah dan universitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut.

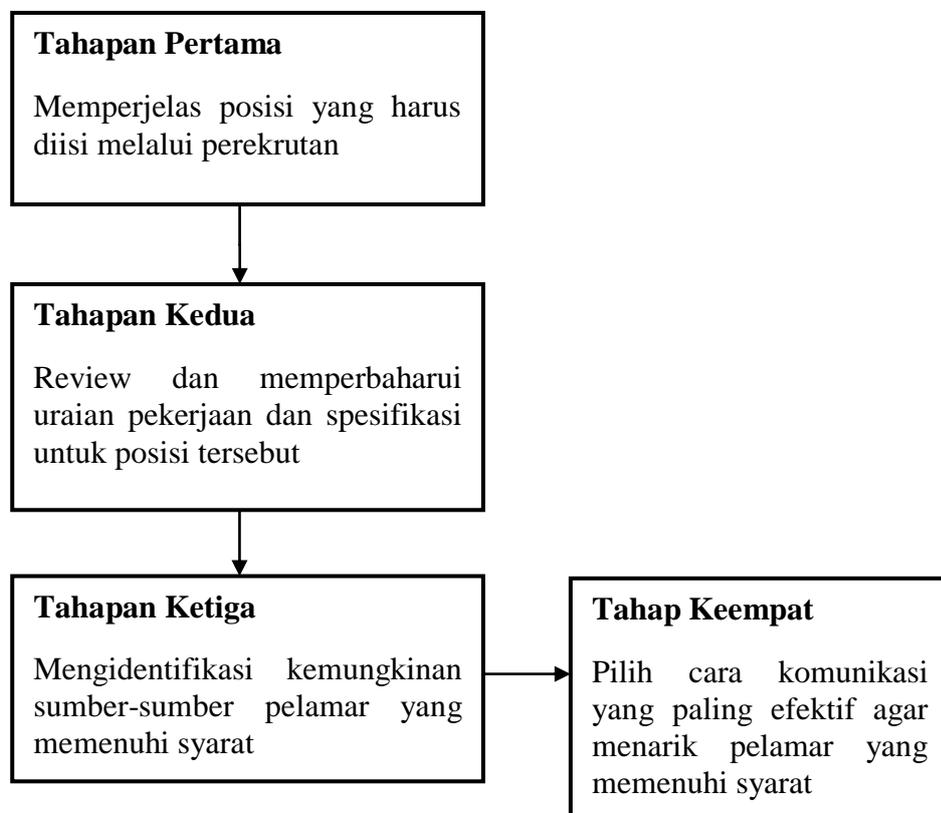
i) Perekrutan Elektronik

Metode perekrutan melalui internet ini merupakan metode yang dirasa paling efisien bagi perusahaan. Disamping perusahaan ingin mencari tenaga kerja luar sesuai yang dibutuhkan perusahaan, media ini juga bisa sebagai sarana promosi perusahaan.

d. Tahapan Rekrutmen

Berikut ini empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional¹¹.

Gambar 2.1
Tahapan Rekrutmen



Sumber: Dubois dan Rothwell (2004)

¹¹Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 126

1. *Tahapan 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 mendapatkan SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa pertimbangan 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.

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 pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja, praktisi SDM 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 (*external*). 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 SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment*, presentasi pada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang magang, dan program kerja sama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*)

e. Kendala-Kendala Dalam Proses Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora, menyatakan bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam perekrutan¹².

- 1) *Karakteristik Organisasional*. Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengembalian keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.
- 2) *Citra Organisasi*. Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja didalam organisasi tertentu. Artinya, citra organisasi hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala yang potensial. Apabila citra organisasi buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.
- 3) *Kebijakan Organisasional*. Hal yang dimaksud dengan kebijakan disini hal ini aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan

¹²*Ibid.*

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 SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan secara internal. Sebagaimana telah dijelaskan diatas, penentuan eksternal versus internal memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Sebaliknya, diperhatikan kondisi organisasi ketika perekrutan dilaksanakan. Sebaliknya, apabila kondisi oraganisasi banyak konflik akan saling curiga maka eksternal yang lebih diprioritaskan.
- 5) *Kebiasaan Perekrut*. Kesuksesan perekrut dimasa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memerlukan waktu dengan jawaban yang sama. Meskipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan dimasa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif.
- 6) *Kondisi Eksternal*. Kondis pasar pegawai merupakan faktor utama dalam lingkungan *eksternal* yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi

rekrutmen. Contohnya, upah minimum regional (UMR), anti diskriminasi dan larangan memperkerjakan anak-anak dibawah umur. Lingkungan peekonomian 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 bebobot akan menjadi tugas yang sulit. Tetapi pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, *menimbulkan* kegelisahan, bergaji rendah, tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikat banyak pelamar.

8) *Persyaratan Pekerjaan*. Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasitertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (organisasi dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak.

f. Indikator-Indikator Rekrutmen

Indikator-indikator dari rekrutmen sebagai berikut¹³:

¹³Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm.

1. Dasar Perekrutan

Harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Sumber Rekrutmen

a. Sumber internal

Memutuskan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan dengan lowongan tersebut.

b. Sumber eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan dengan lowongan yang direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja dari luar.

3. Metode Rekrutmen

a. Metode tertutup

Rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja

b. Metode terbuka

Rekrutmen di informasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan kemasyarakat.

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum

keputusan rekrutmen SDM diambil¹⁴. Dengan kata lain, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Seleksi dalam manajemen SDM adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

Menurut Yani, Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan. Sementara itu, menurut Munandar berpendapat bahwa seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tertentu tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Sedangkan seleksi menurut Badriyah adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia¹⁵.

Berdasarkan berbagai rujukan diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses pemilihan calon pekerja yang paling memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan. Ada 6 indikator-indikator seleksi yaitu¹⁶:

1) Pendidikan

¹⁴Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit*, hlm. 140.

¹⁵*Ibid*, hlm. 141

¹⁶Simamora, Henry. S.E.Akuntan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-3*, (Yogyakarta: BPF, 2004)

- 2) Referensi
- 3) Pengalaman
- 4) Kesehatan
- 5) Tes tertulis
- 6) Tes wawancara

b. Jenis-Jenis Seleksi

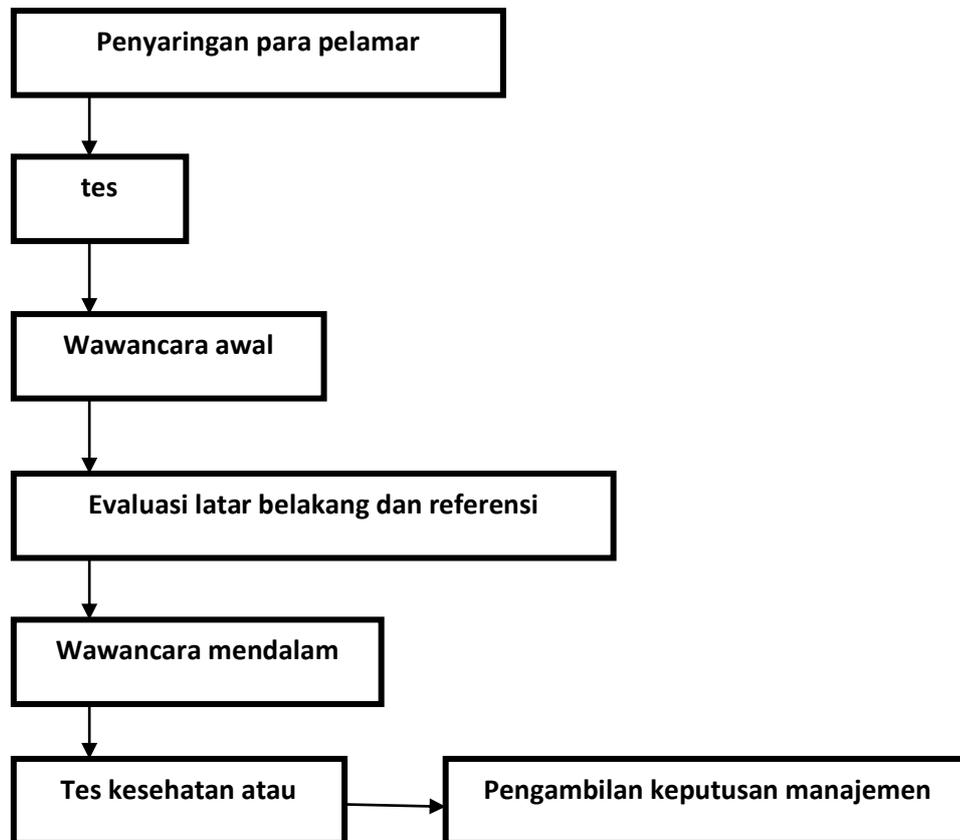
Seleksi merupakan proses pencocokan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi¹⁷:

- 1) Seleksi administrasi, yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki oleh pelamar untuk menentukan sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan.
- 2) Seleksi secara tertulis, terdiri dari tes kecerdasan, tes kepribadian, bakat, minat, dan prestasi.
- 3) Seleksi tidak tertulis, terdiri dari wawancara, praktik, maupun kesehatan/medis.

¹⁷Veithzal Rivai Zainal, *Loc. Cit.*

Adapun tahapan seleksi sebagai berikut¹⁸:

Gambar 2.2
Proses Seleksi



Sumber: Didesain penulis berdasarkan berbagai sumber

c. Tujuan Seleksi

Seleksi bertujuan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah di mana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta

¹⁸Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit*

imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataannya, proses seleksi masih merupakan proses seleksi satu arah, dimana posisi pelamar hanya menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar¹⁹.

d. Kualifikasi Dalam Seleksi

Betapa penting proses seleksi dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam deskripsi pekerjaan. Ini berarti pula bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang memenuhi syarat-syarat atau *job specification*. Pada umumnya, beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi²⁰:

1) Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) *Technical skill*, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
- b) *Human skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan *memimpin* beberapa orang bawahan.
- c) *Conceptual skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan puncak pimpinan sebagai figur yang

¹⁹Agnes Heri Triyuliana, *Loc.cit.*

²⁰Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia: 2006), hlm. 119.

mampu mengoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi atau perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan inteligensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang tidak memiliki inteligensi yang baik biasanya orang yang tidak memiliki kecerdasan yang cukup baik.

3) Usia

Perhatian dalam proses seleksi juga ditujukan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seorang pelamar. Mereka yang memiliki usia lanjut, tenaga fisiknya relatif terbatas, meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. *Labour turnover* pada mereka lebih besar, tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan mereka yang berusia dewasa. Karena itu, yang terbaik adalah pelamar-pelamar yang berusia sedangatau sekira berusia 30 tahun dengan kualitas-kualitas yang disesuaikan dengan keperluan organisasi atau perusahaan.

4) Jenis Kelamin

Sebagian dasar seleksi, jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk abatan tertentu. Pada abad ke-20 ini memang terbuka lebar kesempatan tenaga kerja, baik pria maupun wanita, untuk berbagai jabatan²¹. Jabatan-jabatan tersebut ada yang memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita, tetapi banyak juga untuk kedua jenis kelamin tersebut. Untuk itulah, maka diperlukan penanggung jawab sumber daya manusia dalam oragnisasi yang memerhatikan perundang-undangan sosial yang berlaku. Sebagai contoh, perundang-undangan sosial melarang setiap perusahaan mempekerjakan wanita di pertambangan. Demikian pula dengan wanita yang tidak boleh dipekerjakan pada malam hari, kecuali perawat kesehatan di rumah sakit.

5) Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cerminan dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima.

6) Kondisi Fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimanapun juga, suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang

²¹*Ibid*, hlm. 119

sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik, terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

7) Penampilan Fisik

Istilah asingnya adalah “*personal appearance*”, yakni ‘tampak’ seseorang dihadapan orang lain atau yang ‘tampak’ pada orang lain. Fisik juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya, misalnya tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dan hubungan masyarakat.

8) Bakat

Bakat atau *aptitude* seseorang calon pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologis. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat akan dikembangkan.

9) Temperamen

Temperamen adalah bawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan emosi seseorang. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor jasmani bagian dalam, yang ditimbulkan oleh proses-proses biokimia.

10) Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

e. Hambatan Pelaksanaan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetap saja diperoleh berbagai hambatan. Hal itu disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud²².

- 1) *Tolak Ukur*. Yang dimaksud tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan. Misalnya, apabila mengukur kejujuran, kesetiaan, komitmen sangatlah sulit memperoleh alat ukur yang valid dan reliabel, mengingat jika mengukur hal tersebut dibutuhkan pengamatan dalam waktu yang cukup panjang.
- 2) *Penyeleksi*. Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur dan objektif melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh sebab itu, dibutuhkan seorang penyeleksi profesional yang tidak memihak dalam menjalankan tugasnya dan menghindari penilaian yang sesuai realitas, serta menghindari efek halo.
- 3) *Persepsi Tentang Seleksi*. Hakikat seleksi tidak semua *mempersiapkan* sama. Dalam hal ini terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga

²²Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit*, hlm. 142

penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar²³.

- 4) *Hasil Seleksi Versus Pembiayaan*. Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.
- 5) *Kejujuran Pelamar*. Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat.

f. Indikator-Indikator Dalam Seleksi

Indikator dari variabel seleksi berdasarkan teori yang telah ditemukan dengan alat ukur adalah sebagai berikut²⁴:

1) Pendidikan

Tujuan mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar melalui proses seleksi. Sekalipun pendidikan dan pengalaman merupakan kriteria yang penting, tetapi bisa digunakan untuk tujuan-tujuan penting lainnya.

²³*Ibid*, hlm. 143

²⁴Simamora Hendry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 3, (Yogyakarta: STE YKPN, 2004), hlm. 202

2) Referensi

Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama kelakuan baik seorang pelamar.

3) Pengalaman

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

4) Kesehatan

Merupakan pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

5) Tes Tertulis

Tes tertulis dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada penggunaan kertas dan pensil sebagai instrumen utamanya, sehingga tes mengerjakan soal atau jawaban ujian pada kertas ujian secara tertulis, baik dengan cara tulisan tangan maupun komputer.

6) Tes Wawancara

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.

3. Penempatan

a. Pengertian Penempatan

Penempatan (*placement*) adalah adalah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting karena aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dilakukan, jika semua jabatan ada pejabatnya²⁵.

Dalam penempatan karyawan baru ini harus dilakukan orientasi dan induksi. Orientasi, artinya memberitahukan kepada karyawan baru tentang hak dan kewajibannya, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan-peraturan perusahaan, sejarah dan struktur organisasi perusahaan serta memperkenalkannya kepada para karyawan lama.

Orientasi ini bertujuan supaya karyawan baru itu merasa dirinya telah diterima dalam lingkungan pekerjaannya, sehingga ia tidak canggung lagi untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

Induksi adalah kegiatan untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan baru yang telah ditempatkan, agar ia menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan induksi ini diharapkan karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sehingga ia dapat mengerjakan tugas secara efektif dan efisien.

²⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 179-180

b. Tujuan Penempatan Kerja

Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya²⁶. Menurut Sastrohadiwiryo mengungkapkan bahwa maksud tujuan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

c. Indikator Penempatan

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja adalah sbb²⁷:

1) Kinerja Akademik

Kinerja akademik yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab.

2) Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapat pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan ketrampilan kerja.

²⁶Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 5, Hal. 847-852

²⁷Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 17, No. 01, April 2016 ISSN: 1693-7619
(Print) <http://jurnal.umsu.ac.id>

3) Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam penempatan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Untuk memastikannya perlu diadakan tes kesehatan.

4) Status Perkawinan

Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal yang penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya penempatan tenaga kerja tersebut.

5) Usia

Dalam penempatan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari. Produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja kurang maksimal.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya²⁸.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

²⁸Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemn Sumber Daya Manusia Teori Ke Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 67.

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya²⁹.

b. Tujuan Penilaian Kerja

Tujuan pokok sistem penilaian kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi³⁰. Tujuan penilaian kerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi³¹:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi selama ini.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 3) Menanggung pertanggung jawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- 5) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 - a) penugasan kembali, seperti diadakanya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
 - b) Promosi, kenaikan jabatan
 - c) *Training* atau latihan.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja.
- 7) Meningkatkan etos kerja.

²⁹Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit*, hlm. 480.

³⁰*Ibid*, hlm. 520.

³¹Veithzal Rivai Zainal, *Loc.Cit*,

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut³²:

- 1) *Motivasi*. Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi karyawan. Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik.
- 2) *Pendidikan*. Pada umumnya seseorang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru dalam cara atau suatu sistem.
- 3) *Disiplin Kerja*. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau menatuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
- 4) *Keterampilan*. Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus dan lain-lain.

³²Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 17, No. 01, April 2016 ISSN: 1693-7619
(Print) <http://jurnal.umsu.ac.id>

- 5) *Budaya Kerja*. Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang didalam kelompok maupun dengan kelompok lain. Budaya kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan seimbang antara perilaku dalam produksi akan meningkatkan kinerja.
- 6) *Gizi dan Kesehatan*. Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 7) *Tingkat Penghasilan*. Penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan karena semakin tinggi prestasi karyawan maka semakin besar penghasilan yang diterima.
- 8) *Lingkungan kerja dan iklim kerja*. Lingkungan kerja dari karyawan termasuk hubungan kerja antara karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan penerangan dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja, karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja.
- 9) *Teknologi*. Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan mendapat *dukungan* tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

- 10) *Sarana Produksi*. Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.
- 11) *Jaminan Sosial*. Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.
- 12) *Kepemimpinan*. Dengan adanya kepemimpinan yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja akan tercapai.
- 13) *Kesempatan Berprestasi*. Setiap orang dapat mengembangkan potensinya yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan kinerja.

d. Komponen Penilaian Kinerja

Terdapat banyak kriteria yang harus diberikan dalam komponen penilaian kinerja. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab. Selanjutnya masing-masing komponen yang sudah dinilai dan dijumlahkan akan menghasilkan nilai total. Kemudian nilai total akan dimasukkan ke *grade* atau tingkatan yang telah ditetapkan.

Untuk memudahkan pemahaman, berikut ini masing-masing komponen penilaian kinerja yang umum diberikan yaitu³³:

³³Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 162.

- 1) Absensi merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.
- 2) Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam satu periode.
- 3) Tanggung jawab merupakan unsur yang cukup penting terhadap kinerja seseorang.
- 4) Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 5) Loyalitas merupakan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan.
- 6) Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengisi seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan.
- 7) Kerja sama merupakan saling membantu diantara karyawan yang baik antar bagian atau dengan bagian lain.
- 8) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memimpin.
- 9) Prakarsa merupakan seseorang selalu mendapatkan ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan.
- 10) Dan komponen lainnya, dari sekian banyak komponen penilaian kinerja diatas tidak seluruh aspek dijadikan patokan artinya banyak aspek yang dijadikan penilaian tergantung dari kebutuhan dan keinginan perusahaan.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan antara lain³⁴:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan

³⁴Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Index Kelompok Gramedia, 2006), hlm. 260

suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
1	Kadek Maita Jaya (2018)	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan Hotel Biyukung Suites dan Spa Ubud Denpasar	Variabel independen, yaitu rekrutmen dan seleksi variabel dependen yaitu, kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	terdapat pengaruh signifikan antara proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan
2	Tengku Ariefan da Aziz (2017)	Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pada PT.INALUM, Kuala Tanjung, Sumatera Utara	variabel independen yaitu rekrutmen dan seleksi, variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	terdapat pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT.INALUM

3	Nilawati Fiernaningih (2017)	Pengaruh analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang	Variabel independen yaitu analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Berpengaruh langsung secara signifikan terhadap rekrutmen karyawan tetap non PNS pada Politeknik Negeri Malang
4	Triseno Anjanar ko (2014)	pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan <i>outsourcing</i> PT.Karya Bintang Mandiri	variabel independen yaitu seleksi dan penempatan, variabel dependen yaitu kinerja	analisis regresi linier berganda	dari hasil analisis diketahui bahwa seleksi karyawan dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Asri Nur Fadilah (2014)	Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja. Studi pada pegawai sekretariat daerah Kab. Gresik	variabel independen yaitu penempatan variabel dependen yaitu kinerja	analisis regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama).
6	Nindrij	Pengaruh proses	variabel	analisis	Terdapat pengaruh positif

	o Sunu Pambagio (2016)	rekrutmen, proses seleksi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian tata usaha dan keuangan PG Kebon Agung Malang)	independen yaitu rekrutmen, seleksi dan kompetensi variabel dependen yaitu kinerja	regresi linier berganda	dan signifikan antara proses rekrutmen, proses seleksi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan
7	Arthur V.T Palembang (2017)	Pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT. PLN Persero Wilayah Suluttenggo Area Manado)	variabel independen yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan variabel dependen yaitu kinerja	analisis regresi linier berganda	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan
8	Billy Renaldio (2016)	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Sulutgo	variabel independen yaitu rekrutmen dan seleksi variabel dependen yaitu	analisis regresi linier berganda	Pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT.Bank SulutGo, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja

			kinerja		karyawan. Dengandemikianhipotesis erbukti
9	Patricia Runtuwe ne (2016)	Pengaruh penempatan kerja, mutasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado	variabel independen yaitu penempatan , mutasi dan beban kerja variabel dependen yaitu kinerja	analisis regresi linier berganda	Berdasarkanhasil uji hipotesisditemukanbahwap enempatankerja, mutasi, dan bebankerjasecarasimultana tausecarabersama- samamemilikipengaruh yang positif dan signifikanterhadapkinerjak aryawan Bank Sulut Manado
10	Sariwati Simarma ta (2018)	Pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Alpha Hotel Pekanbaru	variabel independen yaitu rekrutmen dan penempatan variabel dependen yaitu kinerja	analisis regresi linier berganda	terdapat pengaruh positif antara pengaruh rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan

Persamaan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah peneliti sama-sama meneliti tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian sebelumnya dijelaskan dengan

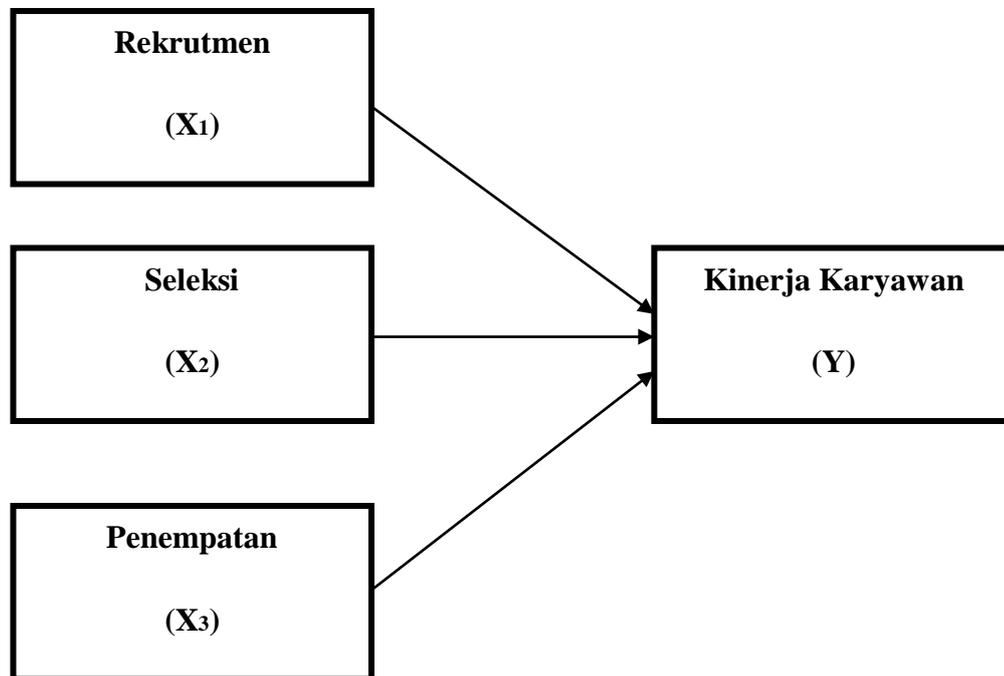
tujuan apakah rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya membahas tentang variabel seperti pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan, seleksi terhadap kinerja karyawan, penempatan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan tempat dan waktu perbedaan penelitian yang dilakukan. Alasan dibahasnya beberapa variabel tersebut peneliti lebih membahas secara detail mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan meningkatnya kinerja karyawan. Peneliti lebih memfokuskan pengujian rangkaian hubungan variabel-variabel secara simultan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini digunakan untuk mempermudah jalan penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian



Variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) adalah variabel menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain, dengan penelitian ini variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan. Variabel dependen (Y) adalah variabel yang dipengaruhi dari variabel bebas yang dengan penelitian adalah kinerja karyawan.

D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisis data. Hipotesis menjadikan penelitian

menjadi jelas sehingga membimbing penelitian dengan baik sebagai objek pengumpulan data maupun pengujian data³⁵.

Hipotesis penelitian adalah hipotesis kerja (hipotesis alternatif H_a atau H_1) yaitu hipotesis yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan dengan menggunakan teori-teori yang ada hubungannya (relevan) dengan masalah penelitiandan belum berdasarkan fakta serta dukungan data yang nyata dilapangan. Hipotesis alternatif dirumuskan dengan kalimat positif.

Secara statistik hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (*statistic*). Dengan demikian dalam perhitungan statistik yang diuji adalah Hipotesis Nol (H_0). Jadi hipotesis nol adalah pernyataan tidak ada hubungan, pengaruh atau perbedaan antara parameter dengan statistik lawannya adalah H_a yang menyatakan ada hubungan, pengaruh atau perbedaan antara parameter dan statistik. Hipotesis Nol (H_0) dirumuskan dengan kalimat negatif³⁶.

Dengan mengacu pada uraian latar belakang dan permasalahan, tujuan manfaat, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

³⁵M. Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana,2006), hlm. 75.

³⁶*Ibid*, hlm. 163.

1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fiqra³⁷ yang berjudul “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makasar dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Rekrutmen (X₁) dan Seleksi (X₂) karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makasar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Imam Mukayan³⁸ yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Hotel Resty Menara Pekanbaru)” dengan hasil penelitian pengaruh dari pelaksanaan rekrutmen terhadap kinerja setelah dilakukan analisis melalui uji *statistic* menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Resty Menara Pekanbaru.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dengan
kinerjakaryawan pada Hotel Grand Inna Daira Palembang

³⁷Muhammad Fiqra. Skripsi. *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makasar*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. 2013

³⁸Imam Mukayan, Jurnal. *Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Hotel Resty Menara Pekanbaru)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, 2016

2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Billy Renaldo Potele³⁹ dkk yang berjudul “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Salutgo” dengan hasil penelitian pengaruh dari proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fiqra⁴⁰ yang berjudul “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makasar dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Rekrutmen (X_1) dan Seleksi (X_2) karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Makasar.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Ada Pengaruh yang signifikan antara antara seleksi dengan kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna Daira Palembang

³⁹Billy Renaldo Potele dkk, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16 No.04 Tahun 2016. Universitas Sam Ratulangi Manado.

⁴⁰Muhammad Fiqra. Skripsi. *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makasar*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. 2013

3. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asri Nur Fadilah⁴¹ dkk yang berjudul “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)” dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Triseno Anjanarko yang berjudul “Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* PT. Karya Bintang Mandiri” dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Ada pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna Daira Palembang

4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Caecilia Rosa Permatasari⁴² yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia, Jakarta” dengan hasil penelitian didapatkan pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah signifikan dan positif.

⁴¹Asri Nur Fadilah Dkk. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 5.

⁴²Caecilia Rosa Permatasari. *Jurnal Administrasi Bisnis Departemen Bisnis Universitas Diponegoro*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulasm⁴³ yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk” dengan hasil penelitian berdasar uji hipotesis secara simultan, rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen, seleksi penempatan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna Daira Palembang

⁴³Yulasm⁴³. *Majalah Ilmiah UPI YPTK*, Vol. 23, No. Maret 2016, ISSN: 1412-5854, ISSN ONLINE: 2502-8774