

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ekonomi seperti sekarang ini, dimana isu globalisasi perekonomian merupakan salah satu isu yang paling penting. Globalisasi perekonomian merupakan proses kegiatan pertumbuhan bisnis dan perdagangan dunia yang sistematis, dimana batasan ekonomi suatu negara menjadi bias, karena perekonomian satu negara dipengaruhi oleh perekonomian negara lain. Globalisasi perekonomian mendorong penghapusan seluruh batasan dan hambatan dalam arus modal, investasi, barang dan jasa bahkan tenaga kerja. Sehingga membuat persaingan bisnis hampir setiap bidang yang ada di seluruh dunia termasuk bisnis di bidang pariwisata semakin kompetitif.

Bali dijuluki sebagai pulau seribu pura dan surganya dunia, merupakan salah satu destinasi pariwisata yang sejak dulu terkenal dengan keindahan alamnya, kearifan lokal masyarakat, kebudayaannya, adat - istiadat, serta keramah - tamahan. Salah satu tempat pariwisata yang terkenal di Bali yakni daerah Kuta. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke daerah Kuta menyebabkan perkembangan pariwisata salah satunya adalah hotel. Perkembangan bisnis dibidang perhotelan di Bali saat ini dirasakan semakin maju dan pesat yang membawa dampak persaingan yang semakin ketat, karena pada dasarnya hotel sudah menjadi kebutuhan bagi setiap kalangan baik swasta maupun pemerintah.

Keberhasilan sebuah hotel tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya. Menurut Hariandja (2002), sumber daya

manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dalam suatu perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia, adalah harta atau aset paling berharga dan paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh manusia (Ardana, dkk. 2015:3). Menurut Aburrahmat Fathoni (2006), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dalam setiap aktivitas ataupun kegiatan manusia. Untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manusia perlu dianalisis dan dikembangkan dengan cara yang sesuai yang memperhatikan unsur – unsur berupa waktu, kemampuan, dan tenaga yang dimiliki oleh setiap individu sumber daya manusia.

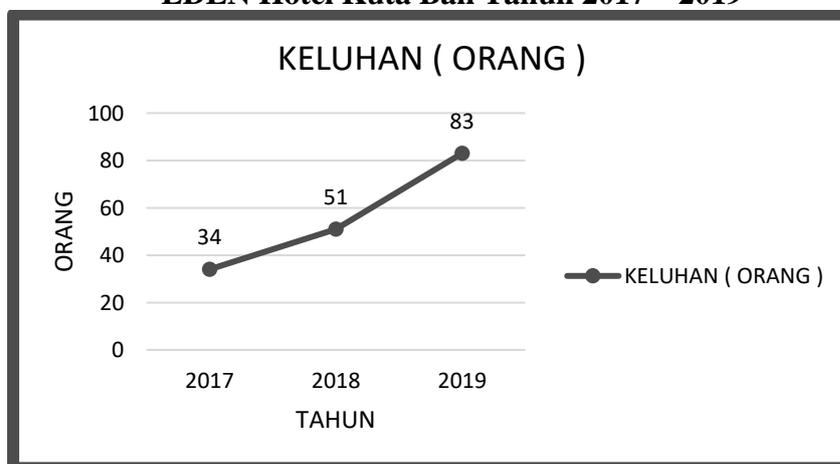
Sumber daya manusia (SDM) merupakan sebagai asset utama, maka sudah seyakinya karyawan diperlakukan secara layak dan adil agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sungguh – sungguh sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal serta tanpa peran sumber daya manusia perusahaan ataupun organisasi tidak akan dapat berjalan, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan atau organisasi serta mampu bersaing dengan memperhatikan kinerja karyawan agar pelayanan yang diberikan mampu membuat wisatawan nyaman.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika menurut (Sinambela, 2016:481). Indikator - indikator yang digunakan untuk mengukur

kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama dan tanggung jawab yang disampaikan oleh Mangkunegara (2016:75) serta pencapaian target, tingkat kehadiran, tepat waktu yang disampaikan Robbins (2012:156).

Salah satu hotel di kawasan Kuta adalah EDEN Hotel Kuta Bali, yang berlokasi di Jl. Kartika Plaza No. 42 Kuta Kabupaten Badung berdiri sejak 15 April 2013. Kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali mengalami penurunan hal ini karena adanya keluhan dari wisatawan, baik yang domestik maupun asing. Berbagai usaha yang dilakukan pada EDEN Hotel Kuta Bali untuk meningkatkan pelayanan yang baik pada konsumen dan tetap bertahan dari banyaknya pesaing. Maka dari itu, untuk kemajuan suatu hotel memerlukan karyawan yang berkompeten didalamnya, karena kemajuan suatu hotel tidak terlepas dari pelayanan (*service*) yang diberikan oleh karyawan kepada tamunya. Hasil observasi, ditemukan adanya keluhan dari wisatawan, baik yang domestik maupun asing. Frekuensi keluhan yang ditemukan di pihak hotel dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Keluhan Wisatawan
EDEN Hotel Kuta Bali Tahun 2017 – 2019**



Sumber: EDEN Hotel Kuta Bali

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dijelaskan adanya keluhan wisatawan mengalami peningkatan dari periode 2017 sebesar 34% hingga 2019 sebesar 83%, hal ini dapat terjadi karena dilihat dari menurunnya kualitas kinerja karyawan yang dihasilkan kurang optimal seperti keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat laporan karena latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan jabatan yang diduduki maka karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dan kurang terampil dalam berbahasa juga penyebab rendahnya kinerja karyawan.

Selain itu, kegagalan dalam melakukan sistem perekrutan tenaga kerja akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan (Sastrohadiwiryo, 2005:139). Penerimaan dan perekrutan karyawan, tentunya tenaga kerja yang dibutuhkan haruslah yang berkualitas sesuai tingkat pendidikan yang berkaitan dengan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menduduki suatu jabatan atau bidang yang ditempatinya.

Rekrutmen adalah kuantitas dan kualitas pegawai yang diperlukan ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelolaan SDM secara formal (Sinambela 2016:119). Setiap perusahaan pastinya melakukan proses rekrutmen dengan sistem tertentu secara selektif guna mendapatkan karyawan yang berkualitas. Menurut Sudiro (2011:52), rekrutmen diukur dari indikator sebagai berikut: proses rekrutmen, metode rekrutmen, persyaratan rekrutmen, tujuan rekrutmen, Penentuan jumlah & kualifikasi calon karyawan dan hasil rekrutmen. Hamali (2016:47) berpendapat bahwa rekrutmen pada prinsipnya adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi karyawan pada organisasi tertentu. Menurut Sinambela (2016:121) tujuan

utama rekrutmen adalah menemukan pelamar – pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minim. (Priansa, 2014:93) rekrutmen bertujuan untuk menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjarangnya calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis pada tanggal 8 Juni 2021 dengan Dewa Gede Adi Pratama Yudha, SH selaku *Human Resources Departemen* (HRD EDEN Hotel Kuta Bali) bahwa perusahaan lebih menitikberatkan pada indikator proses rekrutmen, dimana permasalahan yang ada pada EDEN Hotel Kuta Bali mengenai proses rekrutmen yang diterapkannya kurang tepat dikarenakan dalam proses perekrutan karyawan yang tidak sesuai dengan pendidikan atau akademis calon karyawan dengan jabatan yang diduduki sehingga karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pentingnya proses rekrutmen karyawan bagi perusahaan, diharapkan dengan adanya proses rekrutmen yang baik dan efektif akan berdampak pada perkembangan perusahaan kedepannya.

Penelitian sebelumnya terkait pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh: Moniharapon (2016), Iskandar (2018), Nugroho (2012) dan Ambertry (2018) bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Sumbogo (2017) menemukan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor lain, yang mempengaruhi proses rekrutmen sangat berpengaruh terhadap ketepatan dalam menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Penempatan kerja adalah mengalokasikan pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru (Rivai dan Salaga, 2017:124). Penempatan kerja yang sesuai dengan spesifikasi jabatan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penempatan kerja menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2013) diukur dari indikator sebagai berikut: penempatan sesuai dengan pendidikan, penempatan sesuai dengan pengetahuan, penempatan sesuai dengan keterampilan, penempatan sesuai pengalaman, penempatan sesuai dengan faktor usia. Menurut Samawi (2020) proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal.

Penempatan kerja harus didasarkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job*”, dikarenakan masih ada yang karyawan tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan/pekerjaan sesuai tingkat pendidikan pada EDEN Hotel Kuta Bali yang berkaitan dengan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Berikut data jumlah dan tingkat pendidikan karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan
Pada EDEN Hotel Kuta Bali
Tahun 2020

		Jumlah	SMA/SMK (orang)		Diploma		S1 (orang)	
			L	P	L	P	L	P
1	General Manager	1					1	
2	Executive Assiten Manager	1			1			
3	Chief Engineer	1			1			
4	Enginer Supervisor	1			1			
5	Technician	8	6		2			
6	IT Manager	1			1			
7	Chief Accounting	1		1				
8	Purchasing Manager	1				1		
9	Bookeeper	1			1			
10	Cost Control dan Shop Keeper	4	2	2				
11	Receiving	1				1		
12	Account Receivable, Account Payable, General Cashier, Income Audit	2				2		
13	Human Resources Manager	1				1		
14	Asst Chief Security	1	1					
15	Security Supervisor	1	1					
16	Security Guards	1	1					
17	Human Resources Coordinator	1			1			
18	Executive Chef	1			1			
19	Steward Supervisor	5		2	3			
20	Cook & Steward	9			5	4		
21	F&B Manager	1			1			
22	Bar, Banquet & Restaurant Supervisor	3			3			
23	Restaurant Captain	1			1			
24	Waiter/ss,	7	3	3	1			
25	Bar Attendant	4	1		3			
26	Executive Housekeeping	1			1			
27	House Keeping Supervisor	6			4	2		
28	Order Taker	3	1	2				
29	Room attendant	4	4					
30	Linen Attendant	5	2	3				
31	Public Area	5		5				
32	Front office Manager	1				1		
33	Duty Manager	2			1	1		
34	Front office Supervisor	2				2		
35	Bell Captain	2			2			
36	Bell Driver	4	4					
37	Duty Operasional Sales Manager (DOSM)	1				1		
38	Asst.Sales Manager	2			2			
39	Banquet Sales Manager	1			1			
40	Sales Executive	1			1			
41	Graphic Designer	1			1			
42	Reservation Staff	3		1		2		
43	Sales Admin	3		2		1		
	Total	106	26	20	39	20	1	0

Sumber: EDEN Hotel Kuta Bali Tahun 2020

Dari Tabel 1.2, dapat dilihat dalam penempatan kerja pada karyawan EDEN Hotel Kuta Bali masih terdapat penyimpangan dan akibat ketidaksesuaian penempatan kerja karyawan yang kurang tepat, dapat dilihat dari penempatan kerja sesuai dengan pendidikan seperti halnya dalam departemen *Chief Accounting* yang disyaratkan dalam perusahaan lulusan Strata 1 akuntansi atau Diploma akuntansi, tetapi yang ditempatkan lulusan SMK multimedia sehingga masih terdapat kekeliruan dan keterlambatan dalam membuat laporan pencatatan uang dan barang (pembukuan) serta keterbatasan pengalaman. Selain itu, pada departemen *Waiter/ss*, yang disyaratkan dalam perusahaan lulusan SMK pariwisata dan Diploma pariwisata, tetapi dari tujuh *Waiter/ss*, terdapat tiga *Waiter/ss* lulusan SMK akuntansi sehingga yang terjadi, ketidakseimbangan dalam pengetahuan penyampaian informasi yang lengkap tentang produk yang ditawarkan dan keterampilan kerja.

Penelitian sebelumnya terkait pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, dilakukan oleh: Fahlevi (2017), Efendy (2017), Sjahrudin (2014) dan Widianingsih (2014) menemukan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Cahyati (2018) menemukan bahwa penempatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk itu penelitian pada aspek - aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti rekrutmen dan penempatan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan menguji kembali dan memberikan informasi yang lebih baik mengenai “Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan kerja terhadap Kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan adalah :

- 1) Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali ?
- 2) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali.

UNMAS DENPASAR

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1.4.1 Bagi mahasiswa

- 1) Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh, ditekuni, dan sekaligus menanggapi suatu kejadian, memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya.
- 2) Untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati.

1.4.2 Bagi Perusahaan/ Subjek Penelitian

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi organisasi dalam mengidentifikasi pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam menerapkan rekrutmen dan penempatan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada EDEN Hotel Kuta Bali.

1.4.3 Bagi Universitas

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia.
- 2) Menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas Mahasaraswati.
- 3) Dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain yang meneliti berkaitan dengan pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Teori utama (grand theory) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans (2015) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response. Model ini dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (Stimulus-Organism Behavior-Consequences) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja.

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka rekrutmen dan penempatan dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan.

2.1.2 Rekrutmen

1) Pengertian Rekrutmen

Menurut (Priansa, 2014:92) Rekrutmen merupakan jumlah dan kategori karyawan yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan

karyawan atau pengelolaan SDM secara formal. Rekrutmen disusun melalui perencanaan rekrutmen yang terperinci. Persyaratan jabatan disajikan dalam bentuk tuntutan permintaan yang ditunjukkan bagi pegawai yang disebabkan oleh adanya lamaran pekerjaan baru, ekspansi terhadap area atau wilayah kerja yang baru atau kebutuhan penggantian pegawai. Tuntutan jangka pendek menempatkan SDM dalam tekanan untuk memberikan calon pegawai secara cepat. Persyaratan yang ditetapkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan atau profil peran dan spesifikasi pegawai. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menyusun iklan, *posting* lowongan di internet, agen pelatihan atau konsultan perekrutan, dan menilai calon dengan cara wawancara dan tes seleksi

Menurut Rivai dan Salaga dalam Priasana (2014:92) Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Sinambela (2016:119) Rekrutmen merupakan jumlah dan kategori pegawai yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan pegawai atau pengelolaan SDM secara formal. Menurut Rivai (2016:158) Rekrutmen merupakan suatu proses menentukan menarik pelamar yang

mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang rekrutmen, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah suatu kegiatan atau proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan SDM baru untuk menduduki posisi yang kosong.

2) Tujuan Rekrutmen

Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014:93) Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan pegawai dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon pegawai yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Menurut Simamora dalam Sinambela (2016) Landasan program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor sebagai berikut :

- a) Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat;
- b) Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi;
- c) Berlangsung atas dasar berkesinambungan, dan
- d) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif.

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

3) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Setiap perusahaan memiliki metode tersendiri dalam melakukan rekrutmen. Perusahaan hanya perlu memilih metode apa yang akan digunakan agar proses rekrutmen dapat terjadi secara tepat, efektif dan efisien. Hasil penelitian Flippo tahun 1984, memberikan hasil bahwa metode penarikan yang efektif berupa rekomendasi dan referensi dari karyawan sendiri dibandingkan dengan penarikan yang melalui metode iklan. Perbedaan ini disebabkan oleh jumlah informasi yang disampaikan, karena karyawan yang lebih produktif dan lebih puas yang diangkat akan memberikan informasi dalam jumlah yang lebih besar. Beberapa faktor yang harus diperhatikan antara lain:

- a) Biaya dan manfaat
- b) Waktu yang diperlukan (efisien)
- c) Kuantitas dan Kualitas rekrutmen (efektif)

4) Tahapan Rekrutmen

Menurut Priansa (2014) Tahapan-tahapan rekrutmen ada empat tahapan :

- a) Tahap pertama, memperjelas posisi untuk divisi melalui perekrutan.

Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan

kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

- b) Tahap kedua, memeriksa dan memperbarui uraian pekerjaan serta Spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan.

Kesuksesan dalam proses 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.

- c) Tahap ketiga, 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 pertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

- d) Tahap keempat, 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 kepada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang magang, dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

Organisasi harus menemukan cara membangun pemahaman bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen bisa dilakukan juga dalam dunia maya melalui *website* yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan melakukan *posting* lowongan pekerjaan dalam dunia internet, maka setiap SDM yang ada di setiap Negara (SDM *multicultural*), akan mengetahui, sehingga kebutuhan pegawai yang berkualifikasi global dapat terpenuhi oleh organisasi. Namun penerapan SDM berbasis dunia maya tersebut, perlu dikelola dengan profesional, yang melibatkan para profesional di bidangnya.

5) Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Handoko (2008), “proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*”. Uraianya adalah sebagai berikut:

- a) *Job Analysis* (Analisis Jabatan) merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.
- b) *Job Description* (Uraian Jabatan) merupakan mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis untuk dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

- c) *Job Specification* (Persyaratan Jabatan) adalah catatan mengenai syarat – syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- d) *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan) adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai diri suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.
- e) *Job Classification* (Penggolongan Jabatan) adalah pengelompokan jabatan - jabatan yang memiliki nilai yang sama.

6) Penentuan Sumber – Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber - sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan biasa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a) Sumber *Internal* Rekrutmen

Menurut Sinambela (2016:134), sumber internal artinya kandidat – kandidat untuk mengisi posisi di dalam perusahaan berasal dari internal perusahaan itu sendiri. Pengisian posisi secara internal dapat dilakukan dengan promosi, rotasi, bahkan demosi. Masa pelatihan secara internal lebih singkat karena karyawan – karyawan berasal dari dalam perusahaan sehingga memerlukan waktu sedikit untuk belajar tentang perusahaan dan prosedurnya, namun secara internal kurangnya membuka wawasan baru karena bagaimanapun juga perusahaan memerlukan beragam keahlian baru, ide baru, metode baru, dan

itu semua dibawa masuk oleh orang – orang dari luar perusahaan yang dampaknya akan membuka wawasan baru.

Tabel 2.1
Keunggulan dan Kelemahan Sumber Internal

Keunggulan Sumber Internal	Kelemahan Sumber Internal
a) Kenaikkan gaji dan status karier	a) Memicu pertikaian
b) Pengurangan risiko kekeliruan seleksi dan penempatan kerja	b) Kebutuhan pegawai yang baru
c) Rekrutmen dan seleksi lebih sederhana	c) Peniruan terhadap pegawai terdahulu
d) Pengalaman	d) Perubahan teknologi
e) Pelatihan dan sosialisasi	e) Pencapaian tujuan

Sumber : Sinambela (2016:134)

b) Sumber *Eksternal* Rekrutmen

Menurut Priansa (2014) Sumber *eksternal* merupakan sumber untuk mendapatkan pegawai dari luar organisasi yang memiliki bobot suatu kualifikasi tertentu. Sumber-sumber *eksternal* berasal dari :

- a) Kantor penempatan kerja tenaga kerja
- b) Lembaga-lembaga Pendidikan
- c) Referensi karyawan atau rekan
- d) Pencangkakan dari perusahaan lain
- e) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa
- f) Sumber-sumber lainnya.

7) Indikator Rekrutmen

Menurut Sudiro (2011:52) indikator-indikator dari rekrutmen adalah:

a) Proses rekrutmen

Serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian

b) Metode rekrutmen

Metode rekrutmen dapat berasal dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan, hal ini untuk memperluas sumber perolehan calon karyawan sehingga perusahaan memiliki banyak pilihan

c) Persyaratan rekrutmen

Proses perekrutan karyawan ditentukan berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan perusahaan.

d) Tujuan rekrutmen

Rekrutmen dilakukan untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat.

e) Penentuan jumlah dan kualifikasi calon karyawan

Proses rekrutmen mempertimbangkan jumlah dan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan.

f) Hasil rekrutmen

Rekrutmen yang dilaksanakan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas yang diharapkan perusahaan.

2.1.3 Penempatan Kerja

1) Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2015:198), penempatan kerja adalah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Penempatan kerja adalah penunjukan kepada pegawai baru untuk mengisi pos yang ditentukan. Menurut Sinambela (2016:162) Penempatan kerja adalah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Menurut Rivai dan Sagala (2014:124) Penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan kerja

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi penempatan kerja yaitu

a) Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya.

b) Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan kerja. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

c) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam menempatkan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan kerja pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

d) Faktor status perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting. Selain itu, juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan kerja pada karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan di berbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

e) Faktor Usia

Menurut Priansa (2014 :129) Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Karyawan dengan usia lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan usia yang lebih tua.

3) Indikator Penempatan kerja

Suwatno & Yuniarsih (2013) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu:

a) Prestasi Akademis

Tenaga kerja yang mempunyai prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang prestasi akademisnya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini dan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan.

b) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja. Pengalaman kerja menunjukkan bahwa seseorang tersebut telah memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif cukup. Dengan keterampilan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, karyawan akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

c) Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan kurang akurat terutama tentang kondisi fisik, namun secara sepintas kondisi tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan area kerja mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter khusus yang ahli dalam bidangnya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2016:481) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Busro (2017:89). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai

batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan atau organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab dengan tujuan mencapaitujuan organisasi bersangkutan dengan tidak melanggar hukum.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Busro (2017:95) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut yaitu:

- a) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi (semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan).
- b) Penempatan kerja yang tepat (semakin tepat posisi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).
- c) Pelatihan (semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).
- d) Promosi (semakin jelas jenjang karir seseorang, maka semakin baik pula kinerja orang tersebut).
- e) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan)

- f) Hubungan dengan rekan kerja (semakin baik komunikasi antar karyawan secara horisontal semakin baik pula kinerja karyawan)
- g) Hubungan dengan pemimpin (semakin baik komunikasi vertikal antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).

Menurut Busro (2017:95) dari beberapa faktor di atas maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a) Faktor internal yaitu: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan.
- b) Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

3) Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Busro (2017:98) penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu :

- a) Menentukan status jabatan.
- b) Mengimplementasikan kegiatan-kegiatan, memperbaiki kinerja individu.
- c) Menerjemahkan sistem otoritas ke dalam kontrol yang mengatur kinerja

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:75) menyampaikan bahwa indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindarkan kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

d) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

e) Tingkat Kehadiran

Karyawan selalu hadir tepat waktu untuk bekerja.

f) Tepat Waktu

Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

2.2 Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Didalam tinjauan pustaka ini akan dibahas tentang hasil penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai rekrutmen terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh signifikan yang tercantum pada Tabel 2.2 dan yang tidak berpengaruh signifikan tercantum dalam Tabel 2.3 sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu Berpengaruh Signifikan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Jumlah Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1)	Moniharapon (2016)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulutgo	70 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2)	Nugroho (2012)	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	60 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3)	Ambertry (2018)	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Kereta Api	62 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan

		Indonesia (Persero) Divisi Sdm Daop 1 Bandung)			terhadap kinerja karyawan
4)	Erawati (2018)	pengaruh rekrutmen, seleksi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah Yogyakarta	85 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Tidak Berpengaruh Signifikan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Jumlah Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1)	Sumbogo (2017)	Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru SD, SMP, SMA Saint John Harapan Indah Di Kota Bekasi	45 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai penempatan kerja terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh signifikan yang tercantum pada Tabel 2.4 dan yang tidak berpengaruh signifikan tercantum dalam Tabel 2.5 sebagai berikut :

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu Berpengaruh Signifikan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Jumlah Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1)	Fahlevi (2017)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Orientasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) Bandung	79 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dan orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2)	Sjahrudin (2014)	Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Makassar	55 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
1)	Widianingsih (2014)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BRI (PERSERO), Tbk Cabang Semarang Pattimura	49 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2)	Novita (2019)	pengaruh penempatan kerja, pengembangan karir dan stres kerja	59 orang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja, pengembangan

		terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Pematangsiantar			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .
--	--	---	--	--	--

Sumber: Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu Tidak Berpengaruh Signifikan

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Jumlah Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1)	Cahyati (2018)	Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk. Kantor cabang Syariah Semarang	46 orang	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Penelitian Terdahulu