

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan menginginkan kinerja yang baik dari setiap karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan memahami bahwa sumber daya manusia membentuk modal dasar dalam proses pembangunan tujuan perusahaan, maka dari itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus mengembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang diinginkan oleh perusahaan (Ragilio & Rismawati, 2022:1).

Pada suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya (Rivai, dkk, 2021:1).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian sumber daya perusahaan yang sangat penting dan erat hubungannya dengan

produktivitas. Sumber daya manusia menjadi elemen penggerak utama atas segala aktivitas dan kegiatan perusahaan, sehingga harus ada perhatian khusus dari pihak perusahaan sebagai sarana dalam menunjang keberhasilan bisnisnya. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan terkait sumber daya manusianya adalah masalah kepuasan kerja. Menurut Bakry (2020:128), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berlandaskan dari pemaparan diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Hal ini memperlihatkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Kinerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang

bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya maka semakin tinggi pula kinerjanya (Mangkunegara, 2021:67). Menurut Hasibuan (2021:94), kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Salah satu perusahaan yang memiliki kinerja karyawan yang belum optimal adalah Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci Di Desa Darmasaba Badung, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang lembaga keuangan non bank beralamat di Jl. Antasura No.5, Darmasaba, Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung, Bali. Semua keunggulan yang dimiliki oleh Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci sebagai lembaga keuangan juga tetap tidak terlepas dari adanya permasalahan pada internal perusahaannya, terutama pada kinerja karyawan. Sistem absensi yang bertujuan untuk menilai tingkat kedisiplinan karyawannya. Tingkat absensi karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci pada tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1.1
Absensi Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Hari Kerja Seharusnya (hari)	Absensi (hari)	Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi
1	2	3	4(2x3)	5	6(4-5)	7 (5/4x100%)
Januari	32	25	800	46	754	5,75%
Februari	32	22	704	41	663	5,82%
Maret	32	25	800	52	748	6,50%
April	32	21	672	39	633	5,80%
Mei	32	22	704	34	670	4,83%
Juni	32	25	800	26	774	3,25%
Juli	32	26	832	33	799	3,97%
Agustus	32	24	768	43	725	5,60%
September	32	25	800	46	754	5,75%
Oktober	32	25	800	53	747	6,63%
November	32	22	704	39	665	5,54%
Desember	32	26	832	61	771	7,33%
Jumlah	384	288	9.216	513	8.703	66,77%
Rata-rata	32	24	768	42,75	725,25	5,56%

Sumber : Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut memperlihatkan bahwa persentase absensi karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci masih fluktuatif dan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,56%. Menurut Ardana, dkk (2021:53) memaparkan bahwa tingkat kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat rata-rata absensi karyawan. Rata-rata tingkat absensi 2 sampai 3 persen per bulan masih dianggap baik, sedangkan tingkat absensi yang diatas 3 sampai 15 persen per bulan sudah dianggap tinggi dan menunjukkan gejala yang buruk. Dengan demikian hal tersebut sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen. Hal ini dikarenakan tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator adanya

permasalahan mengenai kinerja karyawan. Selain itu, hal tersebut menunjukkan bahwa masih belum disiplinnya karyawan dalam menerapkan sistem kinerja perusahaan sesuai standar operasional yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan evaluasi secara berkala untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Berdasarkan dari permasalahan dan fenomena diatas, ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci Di Desa Darmasaba Badung, yakni faktor rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Anshori, 2019:21).

Keterkaitan antara rekrutmen dengan kinerja karyawan adalah rekrutmen diawali dengan serangkaian serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Hal ini dilakukan sebelum terjadinya rekrutmen, sehingga manajemen sumber daya manusia harus menganalisis kebutuhan karyawan yang ada didalam organisasi tersebut (Ragilio & Rismawati, 2022:4).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anshori (2019), Fitrianti & Prasada (2021), Irwanti (2021), Putri, dkk (2021), Putri (2022), Ratnasari & Suryadinata (2022), Supriyati & Hutapea (2022) dan Tekkay, dkk (2022) yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut tidak mendukung hasil penelitian dari Pangkey, dkk (2019) dan Ragilio & Rismawati (2022) yang menyatakan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Seleksi tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani rangkaian tes yang dilaksanakan. Kegiatan memilih diantara para pelamar yang melamar pada suatu perusahaan. Kegiatan seleksi harus benar-benar diperhatikan dan dikelola (Anshori, 2019:28).

Keterkaitan antara seleksi dengan kinerja karyawan adalah proses seleksi karyawan diawali dengan sekelompok pelamar telah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses seleksi dimulai. Seleksi juga dimaknai sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan yang cermat sesuai dengan posisi yang paling cocok dengan deskripsi pekerjaan yang ada. Pelaksanaan seleksi juga dilakukan dengan jujur, cermat dan objektif agar karyawan yang diterima benar-benar memenuhi kualifikasi sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan lebih mudah (Ragilio & Rismawati, 2022:4).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anshori (2019), Fitrianti & Prasada (2021), Nasution & Chandra (2021), Putri, dkk (2021), Ragilio & Rismawati (2022), Ratnasari & Suryadinata (2022), Santovi (2022), Supriyati & Hutapea (2022) dan Tekkay, dkk (2022) yang menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut tidak mendukung hasil penelitian dari Pangkey, dkk (2019) dan Irwanti (2021) yang menyatakan bahwa seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugastugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan 2021:198).

Keterkaitan antara penempatan karyawan dengan kinerja karyawan adalah penempatan diiringi dengan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus penempatan kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Penempatan karyawan di perusahaan harus dilakukan dengan efektif dan efisien, hal ini agar dapat menunjang ketercapaiannya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penempatan karyawan harus memenuhi seluruh kriteria, keahlian,

pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan pelatihan yang pernah diikutinya, keadaan fisik, bakat serta karakter karyawan (Ragilio & Rismawati, 2022:4).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irwanti (2021), Nasution & Chandra (2021), Putri (2022), Ratnasari & Suryadinata (2022) dan Santovi (2022) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut tidak mendukung hasil penelitian dari Anshori (2019), Ragilio & Rismawati (2022) dan Tekkay, dkk (2022) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu di atas memperlihatkan masih adanya perbedaan hasil penelitian sehingga menyebabkan ketidakkonsistenan dalam menentukan suatu solusi pada permasalahan terkait, sehingga penulis tertarik untuk membahas dan menguji kembali beberapa faktor tersebut untuk menyumbangkan hasil penelitian terbaru dan mengangkat judul penelitian dengan topik penelitian yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci Di Desa Darmasaba Badung”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung ?
- 2) Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung ?
- 3) Apakah penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diuraikan maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah pemahaman dan menerapkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktek yang terjadi di lapangan.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan pertimbangan pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang yang disertai dengan adanya evaluasi secara berkala di Koperasi Simpan Pinjam Darma Suci di Desa Darmasaba Badung.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Grand Teori *Goal Setting*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori penetapan tujuan merupakan teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan dan kinerja yang dihasilkan. Secara singkat, dalam teori tersebut dijelaskan bahwa proses penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja orang-orang yang dituntut untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika sebuah tujuan dirancang, maka orang-orang yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya (Rivai, dkk, 2021:250).

Partisipasi dapat meningkatkan penerimaan tujuan dan membuat pegawai memiliki komitmen terhadap tujuan. Keterlibatan bawahan atas keputusan yang dibuat dapat meningkatkan komitmen bawahan terhadap tujuan. Penerimaan tujuan dan meningkatnya komitmen pegawai dalam menetapkan tujuan akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri (Rivai, dkk, 2021:251). Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* keberhasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja merupakan tujuan yang ingin dicapai, lalu peranan faktor motivasi dan lingkungan kerja sebagai faktor penentu.

Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula pencapaian tujuannya.

2.1.2. Rekrutmen

1) Definisi Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2021:40) menyatakan rekrutmen adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Rekrutmen sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Anshori, 2019:21).

Rekrutmen dapat disimpulkan menjadi serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan memotivasi, kemampuan,

keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

2) Tujuan Rekrutmen

Menurut Rivai (2021:150), tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya meliputi :

- a) Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial, dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan.
- b) Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisien, penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan organisasi.
- c) Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik, hal ini disesuaikan dengan gejolak di suatu negara, masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi

yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan sumber daya manusia secara sektoral yang berubah-ubah pula.

3) Indikator Rekrutmen

Menurut Rivai (2021:201), rekrutmen dimaknai sebagai proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Rekrutmen diartikan dengan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang di identifikasikan dalam perencanaan kepegawaian. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur rekrutmen, antara lain sebagai berikut (Anshori, 2019:62):

a) *Job description*

Sebuah pedoman yang dibikin perusahaan untuk karyawan agar bisa menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisi yang sudah ditentukan.

b) *Job specification*

Suatu pernyataan tentang kualifikasi minimum yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang diminta.

c) Sumber rekrutmen internal

Sumber rekrutmen internal dilakukan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk posisi tertentu dalam waktu cepat serta menghendaki karyawan yang sudah berpengalaman.

d) Sumber rekrutmen eksternal

Sumber rekrutmen eksternal dilakukan oleh perusahaan yang masih memiliki banyak waktu untuk menjaring karyawan. Dalam rekrutmen eksternal, organisasi bergantung pada sumber-sumber seperti iklan terbuka, perusahaan konsultan, pertukaran pekerjaan, dan lain-lain.

e) Rotasi

Proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi.

f) Promosi jabatan

Pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

Sementara itu, menurut Tekkay, dkk. (2022), adapun indikator dalam pengukuran rekrutmen dalam penelitian ini, yaitu :

a) Dasar sumber penarikan karyawan

Sumber penarikan karyawan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. Adapun sumber penarikan karyawan yaitu ada sumber internal yaitu memutuskan karyawan yang memenuhi standar kualitas dari jabatan yang lowong tersebut dan biasanya diambil dari dalam perusahaan dan sumber eksternal yaitu karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

b) Sumber karyawan

Perusahaan mendapatkan karyawan yang diinginkan melalui pelamaran kerja, lembaga-lembaga yang bersangkutan, atau karyawan perusahaan lain yang memenuhi syarat perekrutan.

c) Metode penarikan karyawan

Metode yang digunakan ada dua yang pertama metode tertutup yaitu perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja yang biasanya hanya diinformasikan kepada saudara dan kerabat terdekat saja dan metode terbuka yaitu perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

2.1.3. Seleksi

1) Definisi Seleksi

Menurut Rivai (2021:159), seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Seleksi tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau

ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani rangkaian tes yang dilaksanakan (Anshori, 2019:28).

Seleksi dapat disimpulkan sebagai proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam perusahaan.

2) Tujuan Seleksi

Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif. Tujuan seleksi agar dapat dicapai, diperlukan syarat-syarat atau kriteria-kriteria yang mendasari proses seleksi. Menurut Rivai (2021:161), setidaknya ada sepuluh kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi:

- a) Keahlian.
- b) Pengalaman.
- c) Usia.
- d) Jenis Kelamin.
- e) Pendidikan.
- f) Kondisi Fisik.
- g) Penampilan Fisik.

- h) Bakat.
- i) Tempramen.
- j) Karakter.

3) Indikator Seleksi

Menurut Rivai (2021:162), seleksi dimaknai sebagai serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur seleksi, antara lain sebagai berikut (Anshori, 2019:63):

a) Penyaringan pelamar

Seleksi penerimaan terhadap orang yang ingin mendapatkan suatu pekerjaan.

b) Wawancara

Metode untuk menemukan dan menentukan kecocokan antara karakteristik pelamar dengan persyaratan jabatan.

c) Tes kesehatan/fisik

Pemeriksaan kesehatan ini bertujuan untuk mendeteksi gangguan kesehatan akibat aktivitas dalam pekerjaan atau yang dapat memengaruhi kemampuan dalam menjalani pekerjaan.

d) Pengambilan keputusan manajemen

Perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan manajemen dalam menyeleksi calon karyawan.

Sementara itu, menurut Ragilio & Rismawati (2022), adapun indikator dalam pengukuran seleksi dalam penelitian ini, yaitu :

a) Penerimaan pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para karyawan memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon para pelamar di kantor personalia atau dengan permintaan tertulis dengan aplikasi.

b) Tes-tes penerimaan

Berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan.

c) Wawancara

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

d) Evaluasi medis

Evaluasi medis merupakan pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

e) Keputusan penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk

lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

2.1.4. Penempatan Karyawan

1) Definisi Penempatan Karyawan

Menurut Rivai (2021:198), penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi jabatan tertentu, hal ini khusus pada karyawan baru. Sedangkan untuk karyawan lama, hal ini berarti mempertahankan posisi lama atau memindahkan pada posisi yang baru.

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugastugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan 2021:198).

Penempatan kerja dapat disimpulkan sebagai penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tugas.

2) Peranan Penempatan Karyawan

Menurut Rivai (2021:199), peranan departemen sumber daya manusia adalah memberikan usulan dan nasehat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan, penempatan staf terdiri dari dua cara yaitu:

- a) Karyawan baru di luar perusahaan.
- b) Penempatan bagi karyawan lama.

Terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan pertimbangan organisasi dan tindak lanjut, apapun penyebabnya seperti merger, akuisisi, atau perubahan internal lainnya (Rivai, 2021:200).

3) Indikator Penempatan Karyawan

Menurut Rivai (2021:201), penempatan karyawan dimaknai sebagai untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur penempatan karyawan, antara lain sebagai berikut (Anshori, 2019:63):

- a) Prestasi akademis

Perubahan dalam hal kecakapan tingkah laku, ataupun kemampuan yang dapat bertambah selama beberapa waktu dan tidak disebabkan proses pertumbuhan, tetapi adanya situasi belajar.

b) Pengetahuan yang dimiliki

Individu yang memiliki tingkat pendidikan dan kemampuan khusus yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan keterampilan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah.

c) Keterampilan kerja

Keterampilan yang dapat bekerja dengan lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

d) Pengalaman kerja

Suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

Sementara itu, menurut Ragilio & Rismawati (2022), adapun indikator dalam pengukuran penempatan karyawan dalam penelitian ini, yaitu :

- a) Penempatan sesuai dengan pendidikan, suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan.
- b) Penempatan sesuai dengan pengetahuan, informasi yang harus dimiliki karyawan dengan tujuan untuk memahami bagaimana bertindak dan bersikap dalam menghadapi pekerjaan.
- c) Penempatan sesuai dengan keterampilan, kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.

- d) Penempatan sesuai pengalaman, pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.
- e) Penempatan sesuai dengan faktor usia, pengukuran tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

2.1.5. Kinerja Karyawan

1) Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2021:94), kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya maka semakin tinggi pula kinerjanya (Mangkunegara, 2021:67).

Kinerja karyawan disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan sikap kerja dan hasil yang diberikan oleh individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan. Keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan indikasi bahwa pegawai tersebut telah berhasil memberikan kinerja yang baik. Kinerja karyawan mampu dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor personal, kepemimpinan, sistem, tim, situasi, dan konflik (Hasibuan, 2021:102), uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- a) Faktor personal, merupakan faktor yang meliputi meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor lingkungan, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

- f) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2021:94), kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Tekkay, dkk., 2022:1316):

a) Kualitas

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya.

c) Ketepatan waktu

Seberapa jauh karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

d) Kehadiran

Sejumlah waktu kerja karyawan datang untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara itu, menurut Basri & Rauf (2021), adapun indikator dalam pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini, yaitu :

a) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan menyelesaikan pekerjaan setiap pegawai itu masing-masing.

b) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

c) Waktu

Waktu kerja adalah tenggat waktu yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d) Biaya

Biaya kerja berkaitan dengan efisiensi pengeluaran biaya terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti hal serupa, yakni sebagai berikut:

- 1) Anshori (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. Penelitian ini merupakan studi deskriptif kuantitatif yang menghitung dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan

penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. Sampel yang digunakan sebanyak 52 kuesioner dengan karyawan tetap sebagai responden serta teknik sampling jenuh sebagai metode pengambilan sampel. Metode pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji t, uji F, dan R square sebagai metode penelitian statistik menggunakan SPSS 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Serta secara parsial diperoleh hasil bahwa variabel rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penempatan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pangkey, dkk (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, promosi jabatan, penggajian dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 237 karyawan dan sampel yang diambil berdasarkan teknik *simple random sampling* ini berjumlah 35 orang. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian yang didapat melalui uji regresi linier berganda yaitu rekrutmen, seleksi, promosi jabatan, penggajian dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan, seleksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, promosi jabatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, penggajian berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Fitrianti dan Prasada (2021). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap

Kinerja Karyawan Pada PT. Klasik Distribusi Indonesia Di Jakarta Utara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Klasik Disitribusi Indonesia baik secara parsial maupun secara simultan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin dan diperoleh sampel dalam penelitian ini berjumlah 106 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Klasik Distribusi Indonesia di Jakarta Utara.

4) Irwanti (2021). Pengaruh Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi Hingga

Penempatan Posisi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Total Logistics). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, hingga penempatan dan kepemimpinan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode peneltian

kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan didukung data sekunder. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Jumlah sample adalah 84 responden dari karyawan tetap PT Total Logistics. Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel rekrutmen dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja PT Total Logistics, sedangkan variabel seleksi, dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Total Logistics.

- 5) Nasution dan Chandra (2021). Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan. Sampel pada Penelitian ini adalah sebanyak 41 responden yang merupakan karyawan dari PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah seleksi dan penempatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV (Persero) Kantor Pusat Medan.
- 6) Putri, dkk (2021). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji

pengaruh rekrutmen, seleksi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. Jenis penelitian dalam tesis ini adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang, berjumlah 30 orang. Kemudian menentukan sampel dengan teknik *non probability sampling* sehingga sampel dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan populasi yaitu 30 orang. Analisis data menggunakan regresi linier berganda yang meliputi uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Putri (2022). Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang. Sampel dipilih dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dari 45 responden dikumpulkan melalui observasi dan kuesioner. Penelitian ini menerapkan metode regresi linier berganda untuk menganalisis data. Hasil investigasi membuktikan bahwa secara parsial masing-masing rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga secara simultan

rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 8) Ragilio dan Rismawati (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT Cipta Karya Buana. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu karyawan PT Cipta Karya Buana dengan jumlah sampel 86 responden yang didapatkan dari rumus perhitungan slovin. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga variabel penempatan berpengaruh positif dan tidak signifikan.

- 9) Ratnasari dan Suryadinata (2022). *E-Recruitment*, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *e-recruitment* terhadap kinerja karyawan, seleksi terhadap kinerja karyawan, penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan, dan *e-recruitment*, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi pada penelitian yakni karyawan yang direkrut menggunakan *e-recruitment* sebanyak 50 karyawan. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa *e-recruitment*, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Mandiri Perkasa.

- 10) Santovi (2022). Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sukses Mitra Sejahtera Kab. Kediri Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT Sukses Mitra Sejahtera Kabupaten Kediri. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 704 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 88 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis statistik deskriptif dengan pengujian hipotesis menggunakan program *software* SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sukses Mitra Sejahtera Kab. Kediri.
- 11) Supriyati dan Hutapea (2022). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Sekolah Advent Parongpong. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh dari Rekrutmen dan Seleksi yang secara parsial dan simultan, khususnya rekrutmen pada seleksi pekerja di Sekolah Advent Parongpong. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah Sekolah Advent Parongpong yang berjumlah 30 orang. Instrumen pemeriksaan yang digunakan adalah survei, yang dipecah menggunakan program terukur SPSS 24. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Sekolah Advent Parongpong.

- 12) Tekkay, dkk (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Brawijaya Group Indonesia.. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Brawijaya Group Indonesia. Sampel dari penelitian ini berjumlah 37 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Tehnik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dengan bantuan aplikasi SPSS 20 dan tehnik analisis dengan menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik di mana terdiri dari uji normalitas data, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas dan regresi lineaer berganda, uji hipotesa yang terdiri dari uji t dan uji f. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Brawijaya Group Indonesia sedangkan penempatan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.