

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini ditunjukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien.

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Sedangkan menurut Kasmir (2016 : 3) menyatakan bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa Bank lainnya. Digitalisasi juga mendirupsi sektor perbankan, dimana kita melihat transisi dari jaringan distribusi: kantor cabang (fisik), layanan telepon perbankan (analog), layanan internet dan mobile banking (digital). Objek

dalam penelitian ini adalah Bank BRI yang beralamat di Jl. Gajah Mada No.5-7, Dauh Puri Kangin, Kecamatan Denpasar Barat, Kota Denpasar.

Kinerja adalah hasil kerja 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 (Prawirosentono dalam sinambela, 2016:481) Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor individu seperti kemampuan, motivasi, dan sikap mental. Faktor lingkungan organisasi seperti job analisis yang jelas komunikasi yang efektif hubungan kerja yang harmonis. (Mangkunegara, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dalam penelitian ini adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan (Yulasmi, 2016).

Indikator kinerja karyawan yang diangkat dalam penelitian ini adalah kuantitas. Berikut adalah tabel target dan realisasi penjualan kredit Bank BRI Gajah Mada Denpasar tahun 2020 :

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Target Dan Realisasi Penjualan Kredit Pada Bank BRI Gajah Mada
Denpasar Tahun 2020

No	Bulan	Target	Realisasi	Persentase
1	Januari	5.000.000.000	4.153.922.700	83%
2	Februari	5.000.000.000	4.059.325.500	81%
3	Maret	5.000.000.000	4.396.775.000	88%
4	April	5.000.000.000	3.963.549.000	79%
5	Mei	5.000.000.000	4.134.684.000	83%
6	Juni	5.000.000.000	4.189.713.500	84%
7	Juli	5.000.000.000	4.068.975.700	81%
8	Agustus	5.000.000.000	3.865.877.000	77%
9	September	5.000.000.000	3.758.812.000	75%
10	Oktober	5.000.000.000	3.523.795.000	70%
11	November	5.000.000.000	3.313.753.000	66%
12	Desember	5.000.000.000	3.252.543.000	65%
Jumlah		60.000.000.000	46.681.725.400	77%

Sumber: Bank BRI Gajah Mada Denpasar

Dari Tabel 1.1, menunjukkan bahwa target dan realisasi dari Bank BRI Gajah Mada Denpasar mengalami penurunan pada tahun 2020 yang dimana rata-rata target yang terealisasi sebesar 46.681.725.400 atau 77%. Dapat dilihat pada bulan januari target yang terealisasi sebesar 4.153.922.700 atau 83%, sedangkan pada bulan desember target yang terealisasi adalah 3.252.543.000 atau 65%. Penurunan yang terjadi dari awal tahun 2020 sampai desember 2020 adalah 77%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum terealisasi dengan maksimal. Berdasarkan fakta-fakta diatas, dapat dikatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana para pimpinan perlu melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian di seleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang

diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen, menurut (Hasibuan, 2007:40) rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Mengenai fenomena rekrutmen pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar indikator Rekrutmen yang diangkat dalam penelitian ini adalah rekrutmen dengan perencanaan SDM, dari hasil dan wawancara dari 10 karyawan, di mana pada Bank BRI Gajah Mada hanya dinilai dari latar belakang pendidikan dalam menempatkan karyawan tanpa merencanakan secara sistematis kebutuhan perusahaan pada posisi yang akan ditempatkan. Fenomena ini akan berdampak pada keselangsungan kinerja karyawan serta target yang ingin dicapai perusahaan suatu saat nanti.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Pembagyo (2013), Mentari (2012) yang menemukan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping rekrutmen ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu seleksi. Seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaannya pada perusahaan. Dobois dan Rothwell dalam priansa (2014) seleksi merupakan proses untuk memutuskan karyawan

yang tepat dari sekumpulan calon karyawan yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal (Priansa 2014 :117).

Selanjutnya proses seleksi karyawan dinilai juga kurang pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar di mana indikator seleksi yang diangkat dalam penelitian ini adalah standar penerimaan, dari hasil wawancara 10 karyawan, proses seleksi yang dilakukan bank ini hanya berdasarkan administrasi wawasan dan akademik, mereka tidak melakukan tes psikologis, sehingga di dalam penempatan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seseorang karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Nugroho (2012), Potale (2016) menemukan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Naibaho (2012) menyatakan bahwa seleksi tidak berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan.

Selain rekrutmen dan seleksi ada juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu penempatan. Penempatan adalah suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cukup untuk mencapai suatu posisi jabatan yang diawali dari proses rekrutmen dan berakhir pada penerimaan surat keputusan. Penempatan adalah penunjukkan kepada karyawan baru untuk mengisi pos yang ditentukan (Sinambela 2016 : 162) penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru (Rivai dan Salaga dalam Priansa 2014 : 124) penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima, lulus seleksi dalam jabatan dan pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut.

Sedangkan dari proses penempatan karyawan di Bank BRI Gajah Mada Denpasar indikator penempatan yang diangkat dalam penelitian ini adalah pendidikan, dari hasil wawancara 10 karyawan, ada beberapa calon karyawan lulusan akuntan yang ditugaskan sebagai *sales officer*. Dalam artian seseorang yang memiliki suatu keahlian tidak ditempatkan dalam bidang tersebut sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak bekerja dengan maksimal.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Ristiana Wulandari Winarningsih (2016) menemukan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) menemukan bahwa penempatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu diadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar?
- 2) Apakah Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar?
- 3) Apakah Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Seleksi terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Penempatan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Gajah Mada Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1). Bagi mahasiswa
 - a) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada bangku kuliah terhadap hal-hal bersifat praktis.
 - b) Memenuhi salah satu persyaratan untuk meraih Gelar Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- 2). Bagi Fakultas Dan Universitas

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas maupun Universitas sehingga bisa membantu mahasiswa yang mengadakan penelitian sejenis lebih lanjut.

- 3). Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat atau menjadi sumbang pikiran pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dalam Robbins (2016) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Mengingat dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja yang merupakan tujuan dari suatu organisasi. Sehingga *goal-setting theory* relevan digunakan sebagai teori utama, yang didukung oleh teori tiap-tiap variabel. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2016). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atautingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2016). Locke dan Latham (2016), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas

pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. Kusuma (2015) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2015). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. (Gomez-Minambres et al, 2016), mengatakan temuan penting dalam *goal setting* adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney et al, 2016).

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengaruh Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. (Nurlaila, 2010) Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan

harus dilakukan organisasi untuk mengikatkannya, salah satu diantaranya adalah penilaiannya kinerja (Hariandja, 2012).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang ditampilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan Rivai dalam Priansa (2014).

Dari pengertian para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kinerja karyawan berupa perilaku nyata untuk mencapai organisasi tersebut.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara dalam Arneswari (2017) adalah sebagai berikut:

1). Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2). Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai,

target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.2.3 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Wungsu dan Brotoharjo (2010) hal-hal khusus yang dapat dilakukan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai adalah sebagai berikut:

- 1). Libatkan para wakil dari fungsi-fungsi utama organisasi perusahaan dalam perumusan kebijakan penilaian kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan atas transparansi dan demokratisasi dalam perumusan kebijakan perusahaan terpenuhi.
- 2). Berikan pelatihan yang terperinci dan intensif tentang bagaimana sistem dan produser penilaian kinerja karyawan.
- 3). Libatkan para karyawan dalam menetapkan target-target hasil kerjanya.
- 4). Fasilitas para karyawan dengan peralatan, metode dan dana kerja yang sesuai dengan upaya-upaya pencapaian target-target hasil kerja. Berikan pula bimbingan yang sesama dan teratur kepada setiap bahwa agar mampu memenuhi dan teratur kepada setiap bawahan agar mampu memenuhi dan melebihi target-target hasil kerjanya.
- 5). Agar tercapainya hasil penelitian yang lebih optimal objektif, berpijaklah senantiasa hanya pada data perilaku kerja karyawan dan abaikan segenap opini atau pendapat yang tak teruji lainnya mengenai seseorang dalam penilaian kinerja karyawan.

2.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja dimensi atau ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi para pihak (Arneswari, 2017) secara umum, dimensi pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi 5 jenis, diantaranya yaitu:

1) Kualitas

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas

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

3) Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

4) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan akan semakin baik.

5) Komitmen Kerja

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

6) Tepat waktu

Jumlah hasil kerja yang di dapat dalam periode waktu yang ditentukan.

Menurut Kasmir (2016), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat yaitu:

a) Kualitas

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerja juga rendah.

b) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.

c) Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d) Kerja Sama Antar Karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antara pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antara perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama anatara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.

2.3 Rekrutmen

2.3.1 Pengertian Rekrutmen

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 karyawan yang disebabkan oleh adanya lamaran pekerja baru, ekspansi terhadap area atau wilayah kerja yang baru atau kebutuhan penggantian karyawan tuntutan jangka pendek menempatkan SDM dalam tekanan untuk memberikan calon karyawan secara cepat. Persyaratan yang ditetapkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan atau profil peran dan spesifikasi karyawan 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 (Priansa, 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/dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan 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. (Rivai dan Salaga dalam Priansa 2014:92).

Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada bukan diadaptasi. Ini merupakan

pencarian bakat, pengerjaan kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia. (Dobois dan Rothwell dalam Priansa 2014:9).

Rekrutmen merupakan jumlah dan kategori karyawan yang diperlukan yang ditetapkan dalam perencanaan karyawan atau pengelolaan SDM secara formal. (Sinambela 2016 : 119).

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.

2.3.2 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan karyawan dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan 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 karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Rivai dan Salaga dalam Priansa 2014:93).

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

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

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

2.3.3 Tahapan Rekrutmen

Tahapan-tahapan rekrutmen ada empat tahapan, Priansa (2014)

- 1) 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.

- 2) Tahap kedua, memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan serta spesifikai 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.

- 3) 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 pertimbangan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

4) 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 dengan bursa kerja, kunjungan ke kampus, open house rekrutmen, presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, karyawan 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 juga dilakukan dalam dunia maya melalui website yang mampu menjangkau pelamaran 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 karyawan yang berkualifikasi global dapat terpenuhi oleh organisasi. Namun penerapan SDM berbasis dunia maya tersebut, perlu dikelola dengan profesional, yang melibatkan para profesional di bidangnya.

2.3.4 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.

1) Sumber Internal

Pada saat terdapat kekosongan jabatan yang pertama diperhatikan organisasi adalah kesempatan kepada karyawan dari dalam untuk

mengisi jabatan yang lowongan tersebut. Selain itu, kebijakan perekrutan internal organisasi memberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong. (Simamora dalam Sinambela 2016:134). Adapun kebaikan dalam sumber internal yaitu :

- a) Kenaikan gaji dan status karier
- b) Pengurangan resiko kekeliruan seleksi dan penempatan
- c) Rekrutmen dan seleksi lebih sederhana
- d) Pengalaman dan pelatihan dan sosialisasi

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

- a) Memicu pertikaian
- b) Kebutuhan karyawan yang baru
- c) Peniruan terhadap karyawan terdahulu
- d) Perubahan teknologi
- e) Efek riak
- f) Pencapaian tujuan

2) Sumber Eksternal

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

- a) Kantor penempatan tenaga kerja
- b) Lembaga-lembaga pendidikan
- c) Refrensi karyawan atau rekan
- d) Serikat-serikat buruh
- e) Pencangkakan dari perusahaan lain
- f) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa

g) Sumber-sumber lainnya.

2.3.5 Indikator Rekrutmen

Menurut (Aneswari, 2017) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan:

1) Rekrutmen dengan perencanaan SDM

Rekrutmen sesuai perencanaan SDM adalah merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan, tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan perusahaan.

2) Persyaratan Administrasi

Salah satu bentuk Persyaratan Administrasi adalah usaha atau kegiatan yang berkenaan dalam penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan, administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang meliputi: catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengketik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

3) Sumber Internal

Rekrutmen internal adalah suatu proses mencari karyawan yang sesuai untuk mengisi posisi yang kosong dari orang-orang yang berbeda dalam perusahaan.

4) Sumber Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah suatu proses mencari karyawan diluar perusahaan, cara ini biasanya dilakukan dengan memasang iklan lowongan pekerjaan pada tempat-tempat tertentu atau website.

5) Penggunaan Media

Mempermudah setiap individu dalam berkenalan dan bersosialisasi.

Menurut Hasibuan (2011 : 41) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1) Dasar Perekrutan

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

2) Sumber Perekrutan

a) Sumber Internal

Memutasikan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan yang lowong tersebut.

b) Sumber Eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan yang lowongannya direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3) Metode Perekrutan

a) Metode Tertutup

Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.

b) Metode Terbuka

Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebarluaskan ke masyarakat.

2.4 Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapat melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan rekrutmen SDM diambil. Dengan kata lain proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau di tolak.

Seleksi dalam manajemen SDM pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan (Priansa 2014 : 107).

Seleksi adalah mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang paling memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi pemohon yang paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya organisasi. Dabois dan Rothwell dalam Priansa (2014) Seleksi merupakan proses untuk memutuskan karyawan yang tepat dari sekumpulan calon karyawan yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal (Priansa 2014 : 107). Adapun langkah-langkah proses seleksi (Siagian 2014 : 137), antara lain :

- 1) Penerimaan surat lamaran
- 2) Penyelenggaraan ujian
- 3) Wawancara
- 4) Surat-surat referensi
- 5) Evaluasi medis
- 6) Wawancara dengan penyedia
- 7) Keputusan seleksi

2.4.1 Alat Dan Tahap Seleksi

Alat mengacu kepada metode, cara, atau instrusment yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar, untuk memilih karyawan terbaik sesuai dengan dibutuhkan. Dalam praktik seleksi, terdapat sejumlah alat atau metode seleksi yang digunakan, mana penggunaan dan

tahapan pelaksanaan dan tahap pelaksanaannya dapat berbeda-beda diantara disetiap organisasi.

1) Penerimaan Pendahuluan

Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan organisasi, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah organisasi yang dilamarnya merupakan pilihan terbaik baginya, serta organisasi dapat memperoleh informasi yang lengkap dari pelamar secara langsung. Fungsi lainnya bagi organisasi adalah sebagai proses penyaringan calon karyawan yang tidak sesuai dengan organisasi. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai organisasi, dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah organisasi tersebut merupakan pilihannya (Priansa 2014 : 108).

2) Ujian Penerimaan

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktik/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktik adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang di embannya (Priansa 2014 : 108).

Terdapat jumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda yaitu :

- a) Tes psikologi
- b) Tes pengetahuan
- c) Tes kemampuan

- d) Tes potensi
- e) Tes kecerdasan
- f) Tes kesehatan

Tes wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh organisasi, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah organisasi yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Banyaknya organisasi yang menggunakan tes wawancara karena wawancara dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan seperti pekerjaan tidak terlatih, manajerial, dan profesional. (Priansan 2014 : 110) jika dipandang dari struktur pertanyaan yang diajukan, maka wawancara dapat dibedakan menjadi 5 yaitu :

1) Wawancara Terstruktur

Wawancara dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan telah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja yang sudah ditentukan, yang berperan sebagai pedoman atau pengarah sehingga wawancara hanya berkisar pada apa yang sudah ditentukan sebelumnya.

2) Wawancara Tidak Terstruktur

Kebalikan dari wawancara terstruktur, dimana sebelumnya tidak disiapkan sejumlah pertanyaan secara rinci. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat berkembang sesuai dengan perkembangan dialog.

3) Wawancara Campuran

Wawancara campuran yaitu perpaduan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Selain memiliki pedoman wawancara yang telah

dibuat sebelumnya, penelitian juga bebas melakukan improvisasi dengan menanyakan informasi lain. Wawancara dengan jenis ini diharapkan dapat memberikan data yang lebih mendalam.

4) Wawancara Dalam Tekanan

Wawancara yang ditunjukan untuk mendapatkan informasi seorang calon karyawan mampu menghadapi suatu situasi yang penuh tekanan dan tenang. Pertanyaan-pertanyaan diajukan secara tertuntun kepada calon dan bersifat menyudutkan untuk melihat apakah yang bersangkutan berubah atau terpengaruh. Wawancara ini bersifat wawancara terstruktur (Priansa 2014 : 110).

5) Wawancara Prilaku

Wawancara yang dilakukan dengan minta calon untuk menjelaskan satu bentuk tindakan yang harus diambil atau keputusan yang akan diambil dalam suatu situasi tertentu, yang biasanya merupakan situasi buatan. (Priansa 2014 :111).

2.4.2 Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memilih pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain :

- 1) Tolak ukur
- 2) Penyeleksi dan Pelamar

2.4.3 Tujuan seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya

diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- 1) Karyawan yang memiliki potensi
- 2) Karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) Karyawan yang terampil
- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) Karyawan yang royal
- 7) Mengurangi turnover karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerja sama dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa yang akan datang.

2.4.4 Pentingnya Seleksi

Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya SDM yang diterima betul-betul memenuhi syarat jabatan. Seleksi SDM sangat penting karena tiga alasan (Ardana,dkk, 2012 : 70) :

- 1) Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM
- 2) Seleksi yang efektif adalah sangat penting karena dana yang diinvestasikan dalam menarik atau mengangkat SDM sebagai karyawan sangat besar.
- 3) Globalisasi yang disertai dengan revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM yang berkualitas tinggi, untuk itu seleksi memegang peranan penting.

2.4.5 Indikator-indikator Seleksi Karyawan

Menurut Arneswari (2017), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan yaitu :

1) Memprediksi Kinerja

Memprediksi salah satu kinerja calon karyawan dapat dilakukan menggunakan informasi-informasi sebagai berikut, salah satunya adalah referensi, rekomendasi, pelatihan dan pendidikan yang didapat, permasalahan medis dan psikologis yang dimiliki seluruh tes masuk calon karyawan pada dasarnya menggunakan sumber informasi diatas untuk memprediksi perilaku dan kinerja calon karyawan saat diterima di perusahaan.

2) Standar Penerimaan

Penyaringan calon karyawan merupakan proses dari suatu perusahaan untuk menentukan pelamar mana yang dapat masuk menjadi karyawan dan pelamar mana yang tidak dapat diterima, dengan demikian maka perusahaan harus menentukan standarisasi yang sama dalam penyaringan dan penerimaan karyawan.

3) Pertimbangan Hal Tertentu

Suatu perusahaan pasti ingin memiliki calon-calon karyawan terbaik dan memiliki loyalitas dan kinerja yang baik di perusahaan tersebut, jadi tidak ada salahnya suatu pemilik perusahaan juga mempertimbangkan dalam hal menyeleksi karyawan, agar bisa mendapatkan calon karyawan yang sesuai diinginkan sang pemilik perusahaan.

4) Pemanfaatan Mencari Karyawan Tepat

Suatu perusahaan harus mampu bisa melakukan proses pemanfaatan atau memanfaatkan situasi atau peluang dalam hal menyeleksi karyawannya dimana pihak manajemen bisa melakukan suatu tes atau praktek, tes yang dimaksud diantaranya adalah tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, dan tes minat dari 4 tes yang sudah dilakukan tersebut pihak manajemen perusahaan bisa tau gimana karakter sang karyawan yang akan dipilih untuk memasuki perusahaan tersebut.

5) Seleksi Dilakukan Secara Terbuka

Seleksi terbuka ialah seleksi yang cukup diketahui oleh sorotan media, dimana jika dilakukan secara terbuka maka minat karyawan untuk melakukannya lebih tinggi, dampaknya juga positif untuk suatu perusahaan dimana perusahaan tersebut bisa kapan saja kedatangan karyawan yang sesuai dengan ekspektasi dan kinerja yang memenuhi target, apabila jika dilakukan tertutup mungkin minat sang pelamar mungkin akan kecil.

Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan (Simamora, 2004 : 202).

Untuk variabel proses seleksi ini digunakan indikator-indikator antara lain:

a) Pendidikan

Adalah proses pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dimaksud untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan,

mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya.

b) Referensi

Adalah rujukan dari suatu perusahaan yang menerangkan bahwa seseorang dahulunya pernah bekerja di perusahaan tersebut. Referensi pekerjaan berguna sebagai bukti pengalaman yang valid bagi seseorang pelamar kerja.

c) Pengalaman

Adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

d) Kemampuan Dalam Menggunakan Bahasa Inggris

Betapa perlunya seseorang menguasai bahasa inggris yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja di berbagai bidang pekerjaan. Pada masa sekarang, mampu menguasai bahasa inggris merupakan nilai plus bahkan suatu kewajiban yang diharuskan pada saat melamar pekerjaan di sebuah perusahaan.

e) Kesehatan

Istilah kesehatan pada dasarnya berasal dari kata sehat yang artinya terbebas dari segala gangguan ataupun penyakit baik penyakit fisik maupun psikis. Jika diartikan dari kata dasarnya, maka kesehatan merupakan kondisi ataupun keadaan yang menggambarkan tubuh yang terbebas dari segala penyakit ataupun gangguan fisik atau pun psikis.

f) Tes Tertulis

Dilakukan untuk menguji pengetahuan pelamar. Biasanya soal-soal yang diberikan berupa pertanyaan istilah-istilah dalam pekerjaan, kasus, dan materi yang anda dapatkan saat kuliah atau pengalaman kerja. Persiapkan tes tertulis dengan baik. Perhatikan pula waktu pengerjaannya. Kerjakan secepat dan seteliti mungkin.

g) Tes Wawancara

Adalah suatu jenis tahapan dalam seleksi kerja yang melibatkan percakapan antara pelamar/pencari kerja dengan pihak perwakilan dari organisasi yang mempekerjakan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.

2.5 Penempatan Karyawan

Menurut Werther dan Davis dalam Yani (2012) penempatan adalah suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cukup untuk menempati suatu posisi jabatan yang diawali dari proses rekrutmen dan berakhir pada penerimaan surat keputusan. Penempatan adalah penunjukan kepada karyawan baru untuk mengisi pos yang ditentukan (Sinambela 2016 : 162) Penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru (Rivai dan Sagala dalam Priansa 2014 : 124). Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatannya yang bersangkutan (Hasibuan dalam Priansa 2014 : 124).

2.5.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam organisasi yaitu :

1) Faktor Pengalaman

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

2) 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 karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

3) Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan perusahaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditetapkan di berbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih tertekan.

4) Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan yang usianya lebih muda relatif memiliki

produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua. (Priansa 2014 : 129).

2.5.2 Indikator Penempatan Karyawan

Menurut (Priansa 2014) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan yaitu :

1) Pendidikan

Faktor pendidikan yang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan, semakin banyak pengalaman pada saat masa pendidikan yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

2) Pengalaman Kerja

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

3) 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 karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

4) Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan perlu mendapatkan pelatihan yang sangat penting, selain untuk kepentingan perusahaan juga sebagai bahan

pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan yang masih panjang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan di berbagai daerah yang membutuhkan, sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih tertekan.

Menurut Sedarmayanti (2010 : 79), menyatakan dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1) Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan, pendidikan minimum yang diisyaratkan meliputi:

- a) Pendidikan yang diisyaratkan
- b) Pendidikan alternative

2) Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seseorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru yang diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3) Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisis data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.

- c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4) Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yaitu :

- a) Pekerjaan yang harus ditetapkan
- b) Lamanya melakukan pekerjaan

5) Metode Penempatan Kerja

Pemilihan metode penempatan sangat penting dilaksanakan, agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Menurut Hasibuan (2012 : 92) sebelum mengadakan penempatan karyawan dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh antara lain adalah:

- 1) Melakukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- 2) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- 3) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- 4) Pengadaan (Rekrutmen).
- 5) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
- 6) Mengadakan seleksi pegawai.
- 7) Syarat-syarat Penempatan Kerja

Menurut Handoko (2011 : 152) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai, adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- 2) Rencana-rencana Sumber Daya Manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- 3) Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih. Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer tersebut harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas bekerja.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Ines (2015), melakukan penelitian mengenai Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan *Outcourcing* pada PT. Personel Alih Daya dengan menggunakan sampel sebanyak 66 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengolahan data dengan SPSS versi 22.0. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pengaruh rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *outcourcing* pada PT. personel alih daya arta bandung.
- 2) Winarningsih (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koprasi Serba Usaha Srikandi dengan menggunakan

sampel sebanyak 50 responden. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 3) Fiernaningsih, Herijanto, Hadi (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen, Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS dengan mengambil sampel sebanyak 135 karyawan dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 16. Yang menunjukkan bahwa semua variabel memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.
- 4) Arif (2018) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Oase dengan menggunakan sampel sebanyak 30 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat SPSS versi 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 5) Saputri, Kasiani, Yudistira (2021) melakukan penelitian mengenai Analisis Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia dengan menggunakan populasi sebanyak 30 orang. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda dengan bantuan program IMB SPSS versi 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 6) Potale (2016) melakukan penelitian mengenai Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo dengan menggunakan populasi sebanyak 90 orang yang dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengelolaan data dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen oleh seleksi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo.
- 7) Evena (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Syariah Yogyakarta, dengan mengambil sampel sebanyak 35 karyawan. Dengan menggunakan SPSS versi 16, teknik pengambilan sampel yang digunakan purposive sampling, menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan seleksi dan pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 8) Nugroho (2018) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandar Internasional Sultan Hasanuddin Makassar dengan menggunakan sampel 67 orang. Pengelolaan data dengan program SPSS versi 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 9) Ali, et al., (2019) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Kabupaten Majene dengan mengambil sampel sebanyak 42 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier

berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi dan punishmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel rekrutmen dan reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 10) Dewi (2017) melakukan penelitian yang berjudul Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan dengan menggunakan sampel 102 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi, rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan pelatihan, penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 11) Pinardi (2016) melakukan penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arwana Citramulia Tbk dengan mengambil sampel sebanyak 77 responden dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 2.0 yang menunjukkan rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 12) Anshori (2019) melakukan penelitian mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai dengan menggunakan sampel sebanyak 52 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengelolaan data dengan SPSS versi 24. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. BNI Syariah Kantor Cabang Bumi Serpong Damai.
- 13) Nasution (2019) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Dian

Bahari Sejati dengan menggunakan populasi sebanyak 123 orang. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda dengan pengelolaan data menggunakan *software* SPSS versi 19. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pangaruh rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 14) Fitrianti, Prasada (2021) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Klasik Distribusi Indonesia Di Jakarta Utara dengan menggunakan populasi sebanyak 106 orang. Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien kolerasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 15) Saputra, Soleh, Gayatri (2020) dengan melakukan Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu dengan menggunakan populasi sebanyak 48 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengelolaan data dengan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.