

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Penempatan Kerja dan kinerja pegawai serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsifungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter dalam R. Supomo (2018:1) mendefinisikan manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:2), menyatakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh George R. Terry dalam R. Supomo

(2018:3) mendefinisikan :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan menurut Hatold Koontz *and* Cyril O’Donnel dalam R.

Supomo (2018:3), menyatakan bahwa:

“Manajemen usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan kerja, pengarahan, dan pengendalian.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian faktor internal dan eksternal dimana kumpulan orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan karyawan sebagai sumber utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai suatu sasaran organisasi tersebut baik sasaran jangka pendek atau jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima, menetapkan, mengembangkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif terencana dan terpadu.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuansuatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di

dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Berikut di kemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli :

Menurut Sutrisno (2017:6), bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Lain halnya Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2017:6) bahwa :

“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Selanjutnya A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:2), mendefinisikan bahwa :

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan terhadap pengadaan, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang ada, maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pendayagunaan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi.

2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" dikatakan memiliki peranan antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan kerja tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan kerja karyawan berdasarkan atas asas *THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE AND THE RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.

10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2018:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi- fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (planning)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan..

2. Pengorganisasian (Organization)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (directing)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.,

4. Pengendalian (controlling)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (Procurement)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (development)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (compensation)

Pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (integration)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (maintenance)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (separation)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebabsebab lainnya.

2.1.3 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sdm dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh :

Menurut Rivai yang dikutip oleh Siti W.P.Noer (2017:698) mendefinisikan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat, guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan. Lain halnya pendapat Umar (2017:699) berpendapat: “Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar organisasi terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia

pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Sedangkan menurut Nawawi (2017:44) bahwa:

“Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.”

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.3.1 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:44) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Menurut Sutrisno (2017:34), Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

- a. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- b. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

2.1.3.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara lebih sempit perencanaan Sumber Daya Manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang

Menurut Handoko yang dikutip oleh Tia Supriatin (2018:37) perencanaan Sumber Daya Manusia ini memungkinkan untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.

5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbedabeda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Sedangkan menurut Nawawi (2017:144), manfaat perencanaan SDM sebagai berikut:

- a. Meningkatkan sistem informasi sdm
- b. Perencanaan sdm juga manfaat untuk mendayagunakan sdm
- c. Fungsi perencanaan sdm untuk mempermudah dalam usaha memadukan pengelolaan sdm
- d. Perencanaan sdm jangka panjang bermanfaat bagi bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan sdm
- e. Perencanaan sdm jangka pendek bermanfaat untuk posisi/ jabatan yang
- f. lowong untuk masa depan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Menurut Sutrisno (2017:37), Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

1. Faktor-Faktor Internal

Berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: Rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti: Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem

manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

2. Faktor-Faktor Eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu: Situasi ekonomi, Sosial Budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, Teknologi, dan Pesaing.

Menurut Siagian (2016:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. menurut S.P. Siagian meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

2. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut S.P. Siagian adalah: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, bahwa faktor internal dan eksternal di atas saling berinteraksi dan mempengaruhi. Perencanaan SDM harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

a. Perencanaan kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (demand).

Indikatornya yaitu:

1. Jumlah karyawan
2. Penerimaan karyawan
3. Sumber yang dapat digunakan

b. Perencanaan kualitatif

Prediksi kualifikasi (persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya pada masa depan. Indikatornya yaitu:

1. Standar kerja
2. Peningkatan kualitas
3. Pekerjaan sesuai kualifikasi

2.1.4 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi. Adapun menurut R.Supomo (2018: 59), bahwa: “Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan memengaruhi tenaga kerja agar mau melamar pekerjaan yang masih kosong diperusahaan”. Sedangkan Sudiro dalam Heru Saputra (2020:190), bahwa:

“Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang di identifikasikan dalam perencanaan pegawai”

Selanjutnya menurut Badriyah (2017: 88) mendefinisikan bahwa:

“Rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon karyawan yang berkualitas untuk jabatan atau pekerjaan utama dilingkungan perusahaan hal ini berarti rekrutmen merupakan langkah awal dalam rangka menerima seseorang untuk dipekerjakan dalam perusahaan.”

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon karyawan yang berkualitas untuk bekerja didalam sebuah perusahaan sesuai dengan syarat, jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari sampai mendapatkan sekumpulan calon karyawan baru untuk diseleksi atau dipilih.

2.1.4.1 Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (rekruter) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar (Sutrisno, 2017: 45). Kemudian Rivai (2016: 161) menunjukkan bahwa tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyakbanyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Lebih lanjut

Kasmir (2016: 95) menunjukkan dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu, memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial, memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar, dan untuk kebutuhan seleksi.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas yang memiliki potensi kemampuan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Ada beberapa alasan dilakukannya rekrutmen oleh organisasi atau perusahaan menurut Gomes sebagaimana dikutip dalam buku Badriyah (2017: 89) yaitu: (a) berdirinya organisasi baru, (b) adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi, (c) terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru, (d) adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain, (e) adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif, (f) adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun, (g) adanya pekerja yang meninggal dunia.

Kegiatan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah direncanakan oleh manajemen SDM yang dapat dihubungkan dengan alasan-alasan sebagaimana disebutkan diatas. Oleh karena itu bagian yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja, misalnya dari segi jumlah karyawan yang dibutuhkan, waktu yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah di persyaratkan

2.1.4.2 Sumber-sumber Rekrutmen

Perekrutan karyawan dilakukan setelah mengetahui spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka pihak manajemen bisa melakukan perekrutan melalui dua sumber yaitu internal dan eksternal perusahaan.

1. Sumber Internal

Rekrutmen karyawan dari sumber internal artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan adalah perhatian terlebih dahulu ditunjuk kepada orang dalam. Inilah yang sering disebut dengan “the promotion from within”, yang berarti kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi mereka masing-masing di jabatan yang baru atas dasar prestasi sebelumnya yang sudah ditunjukkan. Keadaan inilah yang memungkinkan terciptanya “the right man on the right place” (Yusuf, 2017: 102). Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam internal rekrutmen yaitu metode tertutup yang meminta manajer untuk mengajukan karyawan yang akan dipromosikan atau dirotasi dan metode terbuka yang mengumumkan jabatan yang lowong atau kosong lewat iklan internal perusahaan.

Menurut Hadari Nawawi sebagaimana dikutip dari Dionata (2016: 23) untuk melakukan rekrutmen internal, terdiri dari 5 kegiatan yang dilakukan yaitu: rencana suksesi, penawaran terbuka, perbantuan kerja, kelompok pekerja, serta yang terakhir promosi dan mutasi (pemindahan). Rencana suksesi merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif atau posisi-posisi penting dalam manajemen perusahaan.

Penawaran terbuka untuk suatu jabatan job posting merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan diminta untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi internal. Perbantuan kerja dapat dilakukan melalui suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Jika pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang tepat, maka karyawan perbantuan tersebut dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong dalam perusahaan. Kelompok pekerja sementara merupakan sejumlah tenaga kerja yang diperkerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja, contohnya dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai. Promosi dan pemindahan merupakan rekrutmen internal yang paling banyak dilakukan. Promosi adalah untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja dengan jabatannya lebih rendah. Pemindahan adalah memindahkan pekerja dari suatu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Promosi bersifat vertikal, sedangkan pemindahan bersifat horizontal.

Rekrutmen internal secara umum merupakan mengisi lowongan para calon pemangku jabatan yang dicari dari karyawan yang telah dimiliki oleh perusahaan. Rekrutmen internal lebih mudah didapatkan, karena calon pelamarnya adalah karyawan yang sudah bekerja di perusahaan tersebut, sehingga beberapa langkah dalam merekrut bisa dihilangkan, karena calon-calon yang memenuhi persyaratan sudah dikenal dan diketahui kemampuannya.

2. Sumber eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja luar perusahaan. Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah pada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten dari pada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam perusahaan, yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru dalam profitabilitas (Badriyah, 2017: 93). Menurut Yusuf (2017: 103) sumber-sumber tenaga kerja dari luar organisasi yang dapat dimanfaatkan antara lain: teman atau anggota keluarga karyawan, lamaran yang masuk secara kebetulan, lembaga pendidikan, badan-badan penempatan kerja, dan iklan/*advertensi*.

Menurut Ardana (2016: 59) penarikan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui cara:

- 1) Pelamar langsung (*walks ins*), artinya pelamar datang langsung ke perusahaan dengan membawa surat lamaran permohonan pekerjaan.
- 2) Rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja, dengan cara ini berarti calon pelamar sudah mengenal karyawan dalam perusahaan yang akan diminta rekomendasi.
- 3) Iklan, penggunaan iklan dalam mencari calon karyawan banyak diterapkan oleh perusahaan besar dengan memasang iklan yang lumayan lebar, sedangkan perusahaan kecil biasanya memasang pada iklan mini dengan

ruangan iklan yang agak kecil. Pemasangan iklan biasanya dilakukan pada media cetak atau surat kabar yang mudah didapat atau dibaca oleh masyarakat luas.

- 4) Lembaga pendidikan, menarik sumber daya manusia melalui lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah.
- 5) Penarikan dari perusahaan lain atau membajak, dewasa ini sering terjadi perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain yang dianggap menjanjikan balas jasa yang lebih tinggi dan lebih baik perpindahan ini disebabkan karena bujuk rayu ini sering diistilahkan dengan pembajakan tenaga kerja. Pembajakan tenaga kerja yang sering terjadi pada pekerjaan di sektor hotel dan perbankan.

Dari kedua sumber-sumber rekrutmen di atas, maka dapat terlihat beberapa kelebihan dan kekurangannya sebagaimana diuraikan pada tabel 2.1

Tabel 2. 1
Kelebihan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
<p>Kelebihan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. 2) Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan 3) Biaya penarikan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan 4) Waktu penarikan relatif singkat 5) Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi 6) Kestabilan karyawan semakin 	<p>Kelebihan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kewibawaan pejabat relatif baik 2) Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik. <p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi 2) Biaya penarikan besar, karena iklan dan

<p>baik</p> <p>Kelemahan:</p> <p>1) Kewajiban karyawan yang dipromosikan itu kurang.</p> <p>Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan</p>	<p>seleksi.</p> <p>3) Orientasi dan induksi harus dilakukan</p> <p>4) Turnover cenderung akan meningkat</p> <p>Perilaku dan loyalitas belum diketahui</p>
--	---

Sumber: Hasibuan (2018)

2.1.4.3 Prinsip- Prinsip Rekrutmen

Proses rekrutmen perusahaan harus melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya menjadi terarah. Menurut Darodjat (2017: 61) ada 6 prinsip-prinsip dalam proses rekrutmen yaitu: mutu karyawan, jumlah karyawan, biaya yang diperlukan, perencanaan, fleksibilitas, dan pertimbangan hukum. Prinsip mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai, untuk itu sebelumnya perlu dilakukan seperti :

- 1) Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi terkait jabatan yang kosong.
- 2) Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengelolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan,
- 3) Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan.

Prinsip jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (workforce analysis). Prinsip biaya yang diperlukan harus diperhitungkan seekonomis mungkin. Prinsip perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan. Prinsip fleksibilitas adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan. Prinsip pertimbangan-pertimbangan hukum merupakan dasar pertimbangan manajer ketika membuat kontrak selama proses perekrutan. Pertimbangan hukum penting bagi organisasi, untuk menekan terjadinya praktik yang diskriminatif (Darodjat, 2017: 61).

2.1.4.4 Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen calon karyawan baru (Hasibuan, 2018: 44) yaitu:

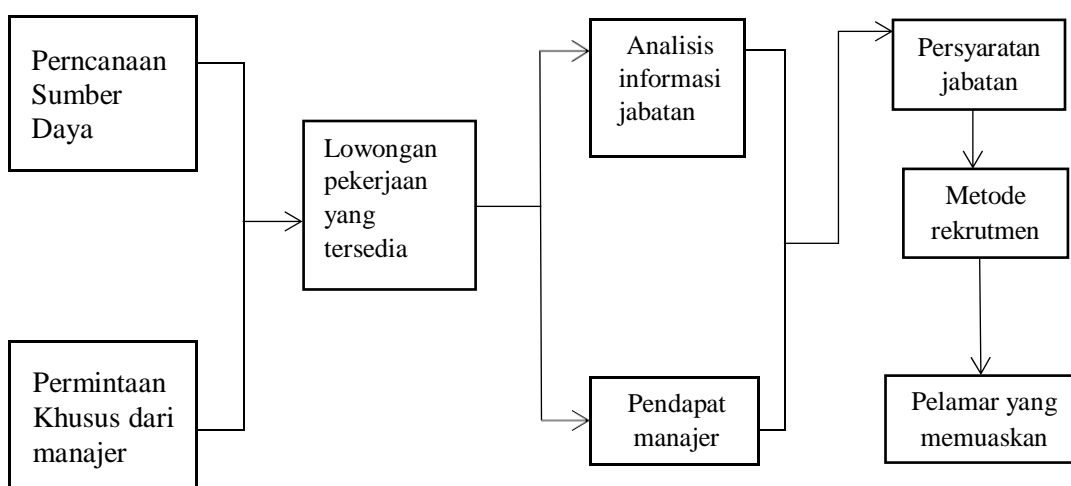
1. Metode tertutup Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2. Metode terbuka Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar informasi diketahui oleh masyarakat luas. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan qualified lebih besar.

Metode yang sering digunakan dalam industri perbankan adalah dengan metode terbuka. Dengan memasang iklan di media cetak di lingkungan masyarakat luas, dan juga sekarang bisa disebarakan lewat media sosial sehingga masyarakat mengetahui adanya lowongan pekerjaan yang dibutuhkan.

2.1.4.5 Proses Rekrutmen

Handoko (2018: 14) proses rekrutmen dapat dijelaskan pada gambar 2.1



Gambar 2. 1
Proses Rekrutmen

Menurut gambar 2.1 di atas menjelaskan bahwa tahap pertama dalam proses rekrutmen dimulai dengan merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan dari pihak manajer, sehingga diketahui pekerjaan yang kosong atau lowong. Tahap selanjutnya menganalisis jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan yang dilakukan oleh manajer SDM sesuai dengan kebijakan atau pendapat manajer perusahaan yang meliputi persyaratan, metode yang digunakan baik terbuka atau tertutup sesuai jabatan yang lowong. Jika proses rekrutmen tersebut dilakukan secara baik seperti di atas maka akan diperoleh pelamar yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan.

Pelaksanaan proses rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat tergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan. Menurut Yusuf (2017: 110) proses rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan diantaranya:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong Jabatan yang sedang lowong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan diketahui saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, yang mengundurkan diri dan sebagainya. Dengan melihat dinamika tersebut, maka dilakukan proses rekrutmen.
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan Proses ini untuk memperoleh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan.
3. Menentukan calon yang tepat Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan sumber perekrutan yang tepat baik secara internal atau secara eksternal.
4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat Ada beberapa metode rekrutmen yang dapat dipilih dalam proses rekrutmen sumber daya manusia baik metode tertutup maupun metode terbuka.
5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan Memanggil para kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, mengumpulkan berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran

pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya di proses dalam tahap seleksi.

6. Menyaring dan menyeleksi kandidat Prosedur seleksi perlu dilakukan jika pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikologis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang, dan memiliki banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan jabatan yang lowong.
7. Membuat penawaran kerja Setelah proses dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah penawaran kerja.
8. Mulai bekerja Ketika kandidat sudah menjadi pegawai, maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama.

2.1.4.6 Indikator Rekrutmen

Menurut Mathis dalam Saputra (2017: 40) indikator-indikator dari variabel rekrutmen yaitu: (a) dasar perekrutannya harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut, (b) sumber perekrutan, terdapat dua sumber dalam perekrutan karyawan seperti sumber internal yaitu memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi standar untuk jabatan yang lowong tersebut. Sumber eksternal merupakan karyawan yang mengisi jabatan yang lowong yang direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja dari luar perusahaan, (c) metode perekrutan yang dilakukan terdiri dari dua metode yaitu metode tertutup dan metode terbuka. Metode tertutup yaitu perekrutan hanya

diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Metode terbuka yaitu perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebarkan luaskan ke masyarakat.

Menurut Sudiro dalam Heru Saputra (2020:190), rekrutmen terdiri dari 6 indikator, yaitu:

1. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer yaitu job analysis (analisis jabatan), job description (uraian jabatan), job specification (persyaratan jabatan), job evaluation (penilaian jabatan), job classification (penggolongan jabatan).

2. Metode Rekrutmen

- a) Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, sehingga lamaran yang masuk tidak banyak dengan demikian akan sulit memperoleh karyawan yang baik.
- b) Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

3. Persyaratan Rekrutmen

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.

4. Tujuan Rekrutmen

- a) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat
 - b) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan
 - c) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja
 - d) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan
 - e) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja
5. Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan

Jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

6. Hasil Rekrutmen

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru

2.1.5 Pengertian Penempatan Kerja

Penempatan kerja merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan terhadap seluruh karyawannya untuk ditempatkan posisi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan dan keahlian dari para karyawan. Menurut Suwatno yang dibahas dalam oleh Nurul Safika Agus (2019:77), penempatan kerja merupakan proses menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hartatik

dalam wanda Sunandar (2020) mengemukakan bahwa “Penempatan kerja adalah informasi analisis jabatan pekerjaan yang digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.”

Sedangkan Menurut Sastrohadiwiryono yang dibahas oleh Raffi (2016:44)

mengemukakan bahwa

“Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada para karyawan yang lulus seleksi untuk ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai penempatan kerja karyawan dapat disimpulkan bahwa penugasan kepada setiap karyawan lama maupun karyawan baru yang dinyatakan lulus dan menempatkan karyawan tersebut pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan guna untuk mencapai kinerja yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Penempatan kerja pada dasarnya mencakup promosi, transfer, dan demosi. Karyawan lama pun perlu direkrut secara internal, dipilih dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

2.1.5.1 Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon

pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Tujuan penempatan kerja karyawan adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan kerja yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri (Raffi, 2018: 7). Pelaksanaan penempatan kerja yang tepat akan tercipta, jika kemampuan bekerja dari karyawan sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayanya. Tujuan dari penempatan kerja karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat untuk bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan kerja mutlak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2017: 162) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan antara lain:

1. Faktor tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut semakin tinggi pula kualitas

yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik akan berdampak baik pula terhadap perusahaan.

2. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan kerja karyawan tersebut.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Penempatan kerja karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan, yang bertujuan untuk menghindari kerugian perusahaan.

4. Faktor status perkawinan

Faktor ini juga merupakan hal penting untuk diperhatikan, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan.

5. Faktor usia

Faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Tohardi dalam Aulia (2018: 15), Penempatan kerja karyawan harus ada kriteria-kriteria yang harus dipenuhi diantaranya: *job specification*, *job*

description, *skill* dan *environment*. *Job specification* (spesifikasi pekerjaan) memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. *Job description* (Uraian Pekerjaan), uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seseorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut. *Skill* (kemampuan), meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengetahuan yang dimiliki seorang pekerja. *Environment*, terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat bekerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

2.1.5.3 Sistem dan Prosedur Penempatan Kerja Karyawan

Sistem penempatan kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan kerja tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Instruksi rinci harus disiapkan untuk melukiskan tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika instruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan.

Menurut Siswanto (2017:164) prosedur penempatan kerja adalah: “Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur P=penempatan kerja yang diambil merupakan output pengambilan

keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah”.

Flippo dalam Komaruddin (2017:58) mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan kerja, personalia harus memenuhi tiga (3) buah pernyataan pendahuluan :

1. Harus ada wewenang untuk penempatan kerja personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Orang yang bertugas dalam penempatan kerja harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja. Standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
3. Petugas harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan kerja (*misplacement*) maka perlu ditindak lanjuti suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

1. Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai seperti (latar belakang pendidikan, minat, kemampuan dan keahliannya.)
2. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

2.1.5.4 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja menurut Musenif dalam Suwatno (2018:13), yaitu :

7. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

8. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

9. Prinsip *The Right Man On The Right Place*.

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan kerja setiap orang dalam setiap organisasi yang perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

10. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

11. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

12. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang dicapai.

13. Prinsip Kesatuan Komando.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

14. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Raffi (2018: 7) penempatan kerja karyawan terdiri dari beberapa indikator yaitu :

1. Tingkat Pendidikan, minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
 - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja, pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar.
3. Keterampilan kerja, kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.

4. Pengalaman Kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi penempatan kerja dipengaruhi empat hal, yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Hal ini harus terpenuhi agar menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai indikator penempatan kerja. Menurut Hartatik dalam wandar Sunandar (2020) indikator penempatan kerja terdiri dari:

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan tergabung kedalam faktor pembentukan kemampuan. Seorang karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

2. Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai suatu bidang yang bersifat karyawan. Kecakapan didapatkan melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

3. Keahlian

Keahlian adalah kemampuan dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Karyawan yang mempunyai keahlian berarti karyawan tersebut mampu dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat di tentukan unsur pegawainya, dalam maencapai tujuan yang telah di tetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompokorang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainya dalam organisasi tersebut.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Menurut Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" Beda hal nya dengan Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2017:406) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu.

Sedangkan Moeheriono (2016:96) mendefinisikan bahwa

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masingmasing, dalam

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2017: 67) bahwa kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan dari pendapat para ahli bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

2.1.6.2 Penilaian Kerja Pegawai

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Campbell dalam Armstrong, (2018:31):

"Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors." ("Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem").

Sedangkan menurut Armstrong (2018:31):

"Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved." ("Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai").

Lain halnya Marwansyah (2016:232) menjelaskan bahwa : penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Kemudian menurut Edison et al (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

2.1.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun digantidalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan oleh *Advisory Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) dalam Armstrong, (2018:18) bahwa :

“Penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.”

ACAS dalam Armstong, (2018:18) menyatakan bahwa "*Appraisals can help to improve employees, job performance by indentifying strengths and*

weaknesses and determining how their strengths may be best utilized within the organization and weaknesses overcome." Artinya, Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Sedangkan Levinson dalam Armstong, (2018:18) menyatakan bahwa *"Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate"*. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahawa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis.

2.1.6.4 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM (sumber daya manusia) yang ada dalam organisasi.

Fahmi (2019) mendefinisikan bahwa: penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian

karyawan secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan pada perusahaan terkait.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner dalam Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja.

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama.

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggungjawab.

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif.

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembanding penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Dorcas Kiai, Peter Lewa dan James Karimi (2019)	<i>Influence of human resource planning on performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange in Kenya</i>	<i>human resource planning has a positive effect on company performance listed in the Nairobi Securities Exchange in Kenya</i>	<i>human resource planning and Employee performance</i>	
2	Suwarto dan arief sunyantoro (2019)	<i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i>	<i>This research shows variable of recruitment has no effect on employee performance, while variables selection and placement have a significant effect on employee performance.</i>	<i>Recruitment, , Placement and Employee Performance</i>	<i>selection</i>
3	Farman Afzal, (2017)	<i>Effect of Human Resource Planning on Employee Performance of Telecom Sector</i>	<i>Human Resource Planning has significant and positive relationship with employee performance of Telecom Sector.</i>	<i>Human resource planning and Employee performance</i>	

4	Sri Rahayu (2019)	<i>The Effect of Recruitment, Placement, and Compensation of Outsourcing Employees Performance in The Ministry of Manpower Republic of Indonesia</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variable <i>recruitment, placement,</i> dan <i>Compensation</i> secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<i>Recuitment, placement, and Employee performance</i>	<i>Compensation</i>
5	Elis Yuliawati (2016)	Analisis Pengaruh Rekrutmen SDM, Kesesuaian Penempatan Kayawan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Weaving (Studi Kasus Pada PT. Sandratex Ciputat-Tangerang-selatan)	Penelitian ini menunjukan variabel rekrutmen, Penempatan dan Lingkungan kerja fisik bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Rekrutmen, Penempatan dan kinerja pegawai	Lingkungan kerja fisik
6	Siti W.P.Noer , Irvan. Trang dan Yantje Uhing (2017)	Pengaruh perencanaan sdm, rekrutmen dan Penempatan terhadap kinerja	Penelitian ini menunjukan variabel Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan	Perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen, Penempatan dan kinerja karyawan	

		karyawan pada pt.pln (persero) wilayah suluttenggo	berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo		
7	Heru Saputra, Ahmad Soleh dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri (2020)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	Berdasar hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik dilakukan secara parsial maupun simultan.	Perencanaan sumber daya manusia Rekrutmen, Penempatan dan kinerja pegawai	
8	Ni Made Widnyani (2020)	Rekrutmen, seleksi, Penempatan dan kinerja karyawan n pada Pt. Bumi Sentosa	Ada Hubungan yang signifikan antara rekrutmen, seleksi, Penempatan dan kinerja pegawai pada Pt. Bumi Sentosa	Rekrutmen, penempatan dan kinerja karyawan	seleksi

9	Rillya A, Victor P.K, dan Hendra N. (2018)	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Air Manado	Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengalaman Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Air Manado.	Perencanaan sumber daya manusia dan kinerja pegawai	Pengalaman kerja
10	Eddy Madiono Sutanto dan Milly Kurniawan (2016)	<i>The Impact Of Recruitment, Employee Retention And Labor Relations To Employee Performance On Batik Industry In Solo City, Indonesia</i>	<i>The results show that there is a significant impact on recruitment on employee performance through work relationships</i>	<i>Recruitment, employee performance</i>	<i>Employee Retention And Labor Relations</i>
11	Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru dan Corry Yohana (2021)	<i>The Effect Of Recruitment, Selection, And Placemeton Employee Performance</i>	<i>Based on the results of research on the effect of recruitment, selection and placement on employee performance, all variables have a positive and significant effect on performance.</i>	<i>Recruitment, Placemeton and Employee Performance</i>	<i>Selection</i>

12	Marina Syafitri (2020)	<i>The Effect Of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White Elephant In Tangerang Regency</i>	<i>From the results of research on selection and placement on employee performance, there is a significant positive effect on employee performance</i>	<i>Job Placement and Employee Performance</i>	<i>Selection</i>
----	------------------------	---	--	---	------------------

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Perencanaan sumber daya manusia, Rekrutmen, Penempatan Kerja dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian ini yaitu perencanaan Sumber daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan perencanaan SDM kualitas, kuantitas, dan Penempatan kerja pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan (Malayu S.P Hasibuan, 2016:255).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dari untuk memenuhi kebutuhankebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu. Handoko (2018:53). Sedangkan Menurut John Miner dan Merry Green Miner yang dikutip oleh Moekijat (2016:5) dalam bukunya perencanaan sumber daya manusia mendefinisikan bahwa Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan.

Dengan demikian bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Sementara itu kinerja adalah hasil dari pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan keputusan-keputusan strategis manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal perencanaannya. Seperti disebutkan oleh Wibowo, bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam manajemen kinerja. (Wibowo, 2016:14).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja, yang diperkuat dengan penelitian Rillya A, Victor P.K, dan Hendra N. (2018) bahwa jika perencanaan sumber daya manusia meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya dan akan memajukan jalannya usaha perusahaan ke masa-masa berikutnya. Karena semakin baik perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Farman Afzal, et al (2017) membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan menganggap sumber daya manusia sebagai kompetensi inti mereka karena hal itu akan menyebabkan terhadap kinerja organisasi yang lebih baik.

Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Dorcas Kiai, Peter Lewa dan James Karimi (2019) yang menyimpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2018) menyatakan bahwa Rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2017) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rivai & Sagala, (2018) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dengan perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (pegawai) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan

Dengan demikian bahwa Rekrutmen adalah suatu proses mencari dan menentukan calon karyawan baru untuk mengisi kebutuhan kosong dalam perusahaan, sehingga sasaran dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan pernyataan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja, yang diperkuat dengan penelitian Putri Suryani (2019), bahwa Rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen dilakukan bukan hanya sekedar mencari calon karyawan untuk mengisi kekosongan pada

bagian perusahaan, tapi rekrutmen juga harus memperhatikan terhadap dimensi dan indikator dalam menentukan calon karyawan karena rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Ni Made Widnyani (2020) yang menyimpulkan bahwa Rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain mengenai rekrutmen juga dilakukan oleh Sri Rahayu (2019) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Pelelitian yang dilakukan oleh Eddy Madioono Sutanto dan Milly Kurniawan (2016) yang berjudul *The Impact Of Recruitment, Employee Retention And Labor Relations To Employee Performance On Batik Industry In Solo City*, juga mendapatkan hasil bahwa Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Saat ini, perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu Penempatan kerja tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil *recruitment* dan *qualification* perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan

penempatan kerja itu sendiri.

Penelitian ini akan mengungkapkan tentang pengaruh Penempatan kerja dan orientasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kewalaram Indonesia di prediksi bahwa Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai merujuk pada Marina Syafitri (2020) yang dilakukan di PT. Elastic White Elephant di Tangerang Regency dengan judul penelitian *The Effect Of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White Elephant In Tangerang Regency* dengan hasil penelitian menunjukkan seleksi dan Penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru dkk (2021) dengan judul *The Effect Of Recruitment, Selection, And Placement on Employee Performance* juga mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Suwanto dan arief sunyantoro (2019) dengan judul *The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance* Mendapatkan hasil “*This research shows variable of recruitment has no effect on employee performance, while variables selection and placement have a significant effect on employee performance.*” Yang artinya “Penelitian ini menunjukkan variabel rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel seleksi dan Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.”

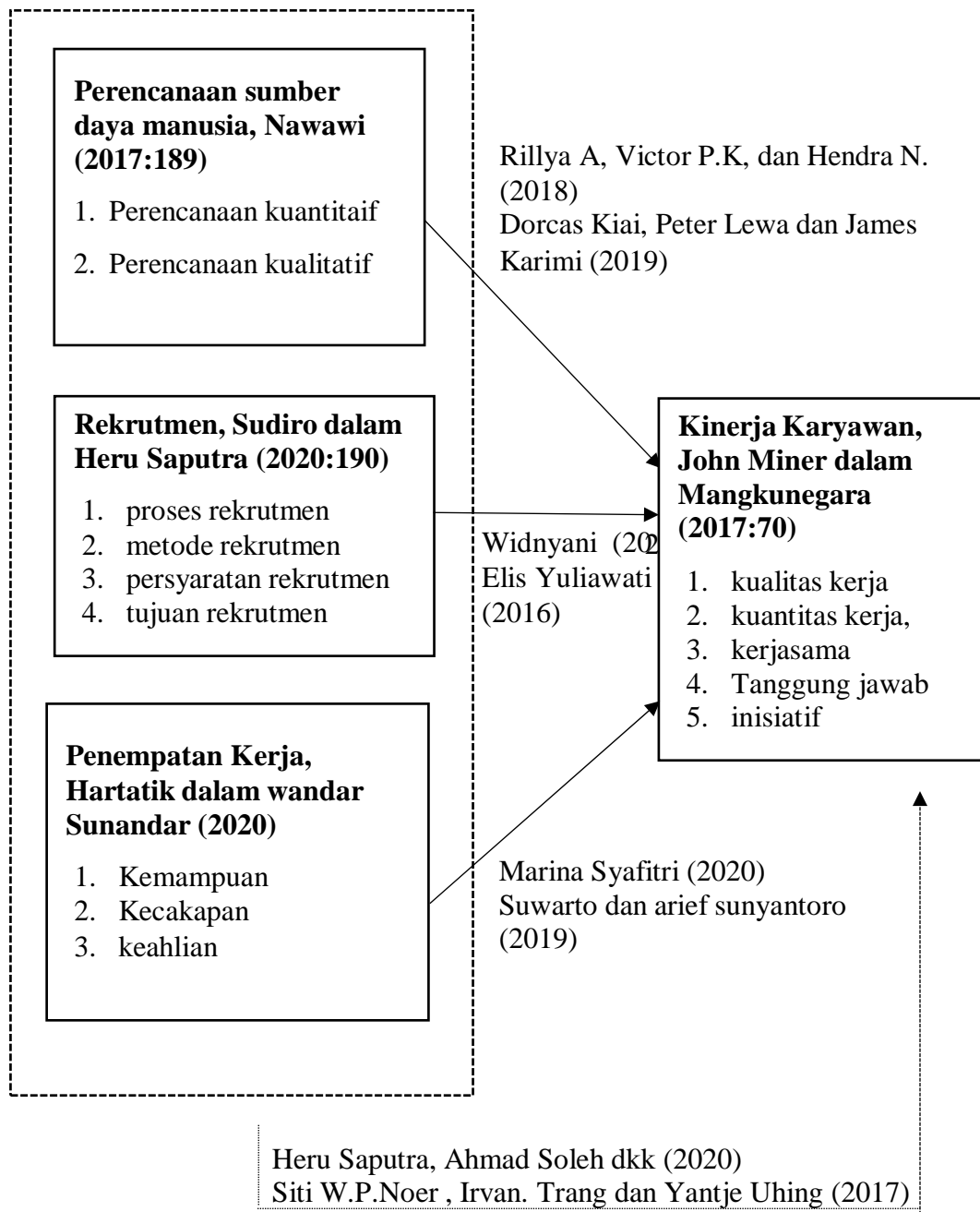
2.3.4 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi kriteria tersebut adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan kerja. Perencanaan sumber daya manusia ditunjukkan untuk mempersiapkan perencanaan calon karyawan yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan. Rekrutmen juga diharapkan memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial, memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar, dan untuk kebutuhan seleksi. Dengan penempatan kerja karyawan juga diharapkan agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Siti W.P.Noer, Irvan. Trang dan Yantje Uhing (2017) dalam hasil penelitiannya yang berjudul Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan menyimpulkan bahwa variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang memperkuat bahwa adanya pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan kerja dilakukan oleh Heru Saputra, Ahmad Soleh dkk (2020) menyimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik dilakukan secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam Gambar 2.2



Gambar 2. 2
Paradigma penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan
 - a. Terdapat pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Parsial
 - a. Terdapat pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.
 - b. Terdapat Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan.
 - c. Terdapat Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

