

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

#### **1.1 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 karyawan 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 fungsi-fungsi 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):

“Manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Afandi (2018:1) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah proses kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan,

pengorganisasian, pengorganisasia, personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”.

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 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada hakikatnya 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 maupun jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima, menetapkan, mengembangkan, dan mendayagunakan karyawan 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 tujuan suatu 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.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia**

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:

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2019:6) 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. Anwar Prabu Mangkunegara (2019:2), 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".

Sedangkan menurut Hasibuan (2018:10)

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

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 di dalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi.

### **2.1.2.2 Tujuan 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

### **2.1.2.3 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 sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 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 sumber daya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

#### **2.1.3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

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 Hasibuan (2019 :250) dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa:

“Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”.

Lain halnya dengan Handoko (2018:53) menyatakan bahwa:

“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”.

Sedangkan menurut Nawawi (2019:44) 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.

### **2.1.3.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2018:44), 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. perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier. Sedangkan 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.

### **2.1.3.3 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 baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja sukses.

6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda, seperti rencana penarikan dan seleksi.

Sedangkan menurut Nawawi (2019:144), manfaat perencanaan SDM sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem informasi SDM.
2. Perencanaan sdm juga manfaat untuk mendayagunakan SDM.
3. Fungsi perencanaan sdm untuk mempermudah dalam usaha memadukan pengelolaan SDM.
4. Perencanaan SDM jangka panjang bermanfaat bagi bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan SDM.
5. Perencanaan SDM jangka pendek bermanfaat untuk posisi/ jabatan yang lowong untuk masa depan.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Menurut Sutrisno (2019:37), 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.

Sedangkan menurut Siagian (2018:44), 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.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2019: 189) dimensi dan indikator perencanaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi terdiri dari:

- a. Perencanaan kuantitatif, yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan. Indikatornya yaitu:
  1. Jumlah karyawan
  2. Penerimaan karyawan
  3. Sumber yang dapat digunakan
  
- b. Perencanaan kualitatif rediksi 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 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.

#### 2.1.4.1 Pengertian Rekrutmen

Berbagai pandangan mengenai definisi rekrutmen seperti yang dikemukakan oleh:

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 karyawan.”

Selanjutnya menurut Hasibuan (2018: 40) mendefinisikan bahwa:

“Rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi.”

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.

#### **2.1.4.2 Tujuan Rekrutmen**

Rekrutmen akan menghasilkan sekelompok pelamar tenaga kerja yang telah dipilih agar menjadi tenaga kerja atau karyawan baru pada sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Nurmansyah (2021:1) terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu:

1. Ada karyawan yang dipindahkan.
2. Berhenti atas kemauan sendiri.
3. Berhenti atas keputusan perusahaan.
4. Pensiun.

5. Meninggal dunia.
6. Perluasan usaha.
7. Penyesuaian organisasi.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa alasan dalam perekrutan adalah untuk mempersiapkan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.3 Sumber-Sumber Rekrutmen**

Sumber rekrutmen ditentukan setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan. Hasibuan (2018:41) mengatakan bahwa sumber rekrutmen dibagi menjadi dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal dan berikut penjelasannya:

##### **1. Sumber internal**

Sumber internal adalah sumber karyawan yang berasal dari dalam instansi tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut.

##### **2. Sumber eksternal**

Sumber eksternal adalah sumber karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan karyawan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar instansi, antara lain berasal dari:

- a. Kantor penempatan kerja.
- b. Lembaga-lembaga pendidikan.
- c. Referensi karyawan.
- d. Serikat buruh.

- e. Pencakokan dari instansi.
- f. Nepotisme dan *leasing*.
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan.
- h. Internet atau media sosial.
- i. Sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam proses rekrutmen terdapat sumber perekrutan yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

#### **2.1.4.4 Kelebihan dan Kekurangan Sumber Internal dan Eksternal**

Sumber rekrutmen internal dan eksternal tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan berikut yang dikatakan oleh Hasibuan (2018:42) adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan - kelebihan sumber internal
  - a. Perusahaan memiliki pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan calon karyawan.
  - b. Calon karyawan memiliki pengetahuan tentang perusahaan.
  - c. Moral dan motivasi karyawan meningkat.
2. Kelemahan - kelemahan sumber internal
  - a. Kemungkinan di bagian yang baru, karyawan tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya.
  - b. “Perkelahian” dalam promosi dapat mempengaruhi moral secara negatif.
  - c. *Inbreeding* dapat melumpuhkan ide-ide dan inovasi baru.

Sedangkan kelebihan dan kekurangan dari sumber eksternal adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan - kelebihan sumber eksternal
  - a. Kemampuan yang ada lebih besar
  - b. Wawasan dan perspektif baru dapat di bawa ke dalam perusahaan
  - c. Upah yang lebih murah untuk posisi tertentu
2. Kelemahan-kelemahan sumber eksternal
  - a. Proses penyeleksian akan menjadi sangat sulit
  - b. Waktu penyesuaian/orientasi akan lebih lama
  - c. Masalah moral dari pihak internal yang merasa mereka lebih pantas

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber internal dan sumber eksternal memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, maka kedua sumber ini sebaiknya digunakan dan difikirkan secara baik baik dalam menentukan perekrutan karyawan.

#### **2.1.4.5 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 pekerjaan yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force 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).

#### **2.1.4.6 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.

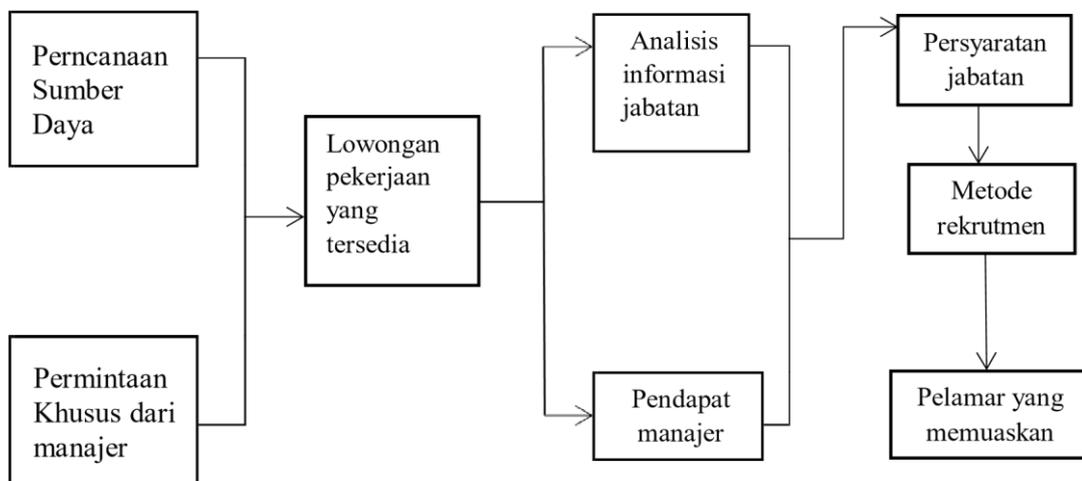
## 2. Metode terbuka

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.

### 2.1.4.7 Proses Rekrutmen

Handoko (2018: 14) proses rekrutmen dapat dijelaskan melalui 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 Arif Yusuf Hamali (2018: 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 karyawan, maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama.

#### **2.1.4.8 Dimensi dan Indikator Rekrutmen**

Dalam variabel proses rekrutmen, peneliti menggunakan dimensi dan indikator yang dikemukakan Hasibuan (2018:40) dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia dan kunci keberhasilan, dimensi dan indikator dari proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Dasar perekrutan.
  - a. Metode perekrutan.
  - b. Prosedur melamar pekerjaan.
2. Sumber perekrutan.
  - a. Sumber internal
  - b. Sumber eksternal
3. Metode perekrutan.
  - a. Metode tertutup.
  - b. Metode terbuka.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi proses rekrutmen adalah dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan, kemudian untuk indikator proses rekrutmen yaitu metode perekrutan, prosedur melamar pekerjaan, sumber internal, sumber eksternal, metode tertutup dan metode terbuka.

## **2.1.5 Penempatan Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Menurut Rino, Yuniarsih, Suwatno, Kusnendi dan Syahrizal (2020: 116), penempatan kerja merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Menurut Syaiful Bahri (2019:68) mengemukakan bahwa:

“Penempatan kerja adalah proses menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan.”

Sedangkan Menurut Menurut Trisnawati (2019:54)

“Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu”.

Menurut Hakim (2019:71) bahwa

“Penempatan kerja karyawan merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya sekaligus mendelegasi authority kepada orang tertentu”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas 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.

### **2.1.5.2 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 karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan 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.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor Penempatan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018:82) sebagai berikut:

#### **1. Pertumbuhan perusahaan**

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintah umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas socialekonomi-politik dalam dan luar negeri.

#### **2. Reorganisasi**

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalkan jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan karyawan.

#### **3. Kecenderungan ekonomi umum**

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi

mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencarian kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.

#### 4. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggalkan disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkatkan selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambatan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

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.

#### **2.1.5.4 Sistem Penempatan Kerja**

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.

Intruksi rinci harus disiapkan untuk melukis tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika intruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan. Terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu:

##### **1. Promosi**

Menurut Sondang P. Siagian (2018:169) telah diumumkan diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang bertanggung jawabnya lebih besar katanya dalam hierarki jabatan lebih tinggi akan menghasilkan pula lebih besar pula setiap karyawan.

Mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dan menunaikan kewajiban dalam kerjaan dan jabatan yang mempunyai sekarang sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan organisasi promosi dapat terjadi tidak

hanya bagi mereka menduduki jabatan manajerial akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial.

Bagi siapapun promosi itu diberlakukan yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan didasarkan pada serangkaian kriteria-kriteria yang objektif tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempresentasikan orang lain.

Apabila bahwa kemampuan setiap manusia terbatas artinya tidak mustahil bahwa seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pekerjaan dan posisi sekarang akan tetapi karena yang berjalan lurus dan mencapai puncak posisinya tidak lagi mampu mempertegas hebat pada posisi yang lebih tinggi dalam hal demikian mempromosikan seorang akan membawa kerugian bukan hanya bagi orang yang bersangkutan tetapi juga bagi orang yang organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:171) praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada seni rias promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa karyawan yang paling berhak dipromosikan nilai yang masa kerjanya paling lama banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa orang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat objektif karena cukup dengan perbandingan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan, mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya

karena karyawan yang paling lama berkarya artinya akan mendapatkan promosi.

## 2. Alih Tugas

Menurut Sondang P. Siagian (2018:171) Dalam rangka penempatan pagi tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk-bentuk pertama adalah menempatkan seseorang pada tugas dari dengan tanggung jawab hirarki jabatan dan hasilnya relatif sama dengan statusnya yang lama.

Dalam hal demikian seorang karyawan ditempatkan pada satuan kerja baru yang lainnya dari satuan kerja dengan seseorang selama berkarya untuk lain adalah hari tempat jika cara ini yang ditempuh berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama hanya secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari sekarang dan pendekatan kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:172) Dasar pemikiran untuk memperoleh suara ini adalah keleluasaan dalam manajemen sumber daya manusia artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk lokasi sumber daya dan dana sumber daya manusia sedemikian rupa.

Sehingga organisasi secara tanggung mampu eksternal alih tugas para manajer dan organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja terdapat dalam berorganisasi akan tetapi melalui alih-alih tugas para karyawan

pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru,
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas,
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan,
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru,
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasi regional,
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru misalnya karena promosi, motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tangan tantangan dan situasi baru yang dihadapi,

### 3. Demosi

Menurut Sondang P. Siagian (2018:172) demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan yang dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil dapat dipastikan bahwa tidak ada seseorang karyawan pun yang sedang mengalami hal ini.

Menurut Sondang P. Siagian (2018:173), pada umumnya demosi dikaitkan dengan penggunaan sesuatu sanksi disiplin karena berbagai alasan:

- a. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan,
- b. Perilaku karyawan yang difungsionalkan seperti tingkat kelahiran yang tinggi, akan tetapi tidak sedemikian besarnya sehingga yang bersangkutan

belum pantas dikenakan hukuman yang lebih berat seperti pemberian tidak atas permintaan sendiri.

#### **2.1.5.5 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan menurut Musenif dan Suwatno (2018:13) adalah sebagai berikut:

1. 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.

2. Prinsip Demokrasi

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

3. 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.

4. Prinsip *Equal Pay for Equal Work*.

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

5. 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.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan.

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

7. Prinsip Kesatuan Komando.

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

8. 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.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja**

Dimensi dan indikator dalam penempatan kerja yang dikemukakan oleh Rino, Yuniarsih, Suwatno, Kusnendi dan Syahrizal (2020: 117-118) yaitu:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan kerja

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

- a. Pemahaman teori
  - b. Pemahaman aturan
3. Keterampilan kerja

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

- a. Keterampilan Mental
  - b. Keterampilan fisik
  - c. Keterampilan sosial
4. Pengalaman kerja
- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
  - b. Lamanya melakukan pekerjaan

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan unsur karyawannya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya

dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan karyawannya dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

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 Anwar Prabu Mangkunegara (2019: 67-72), menyatakan bahwa:

"Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"

Beda halnya dengan Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2019:406) berpendapat bahwa:

"Kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu".

Sedangkan Menurut Afandi (2018:83), menyatakan bahwa:

"Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika".

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Menurut Mangasa (2018:58), berpendapat:

“Kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas ataupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

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 Karyawan**

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/karyawan 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 (2019:232) menjelaskan bahwa:

“Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok”.

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 Karyawan**

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 diganti dalam 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 Armstrong, (2018:18) menyatakan bahwa "*Appraisals can help to improve employees, job performance by identifying 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 Armstrong, (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.

Berdasarkan pengertian tujuan penilaian kinerja dari beberapa ahli yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang nantinya akan berdampak pada efisiensi organisasi.

#### **2.1.6.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

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.

Sering mengadakan penilaian kinerja memungkinkan dialog terbuka tentang ekspektasi dan sasaran kerja, jika berhasil dilakukan, penilaian kerja dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi dan berdedikasi sehingga karyawan dapat bekerja selaras dengan misi perusahaan secara keseluruhan.

Fahmi (2019:66) 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 Karyawan**

Menurut John Miner dalam Anwar Pramu Mangkunegara (2019: 67-72) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

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 adalah sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Keandalan.

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 adalah sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. kepuasan kerja.

3. Kerjasama.

Kerjasama 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 adalah sebagai berikut:

- a. Partisipasi
- b. Kekompakan.

4. Tanggung jawab.

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 adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan
- b. 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 adalah sebagai berikut:

- a. Kemandirian
- b. Kesadaran diri.

## **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. Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Berikut ini adalah tabel pembanding penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang didapat dari jurnal dalam dan luar negeri dengan

menggunakan media internet. Judul penelitian yang diambil sebagai pembanding adalah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2. 1**  
**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>International Journal of Reaserch in Bushiness Vol.8, No.5, 2019</i> )	Variabel perencanaan SDM berdampak positif terhadap kinerja karyawan Nairobi Securities Exchange di Kenya	Perencanaan SDM dan Kinerja karyawan	Tidak memakai variabel rekrutmen, penempatan kerja.  Penelitian ini dilakukan di <i>the Nairobi Securities Exchange in Kenya</i>
2	Nabilah Fauziah Hasna (2019)  Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan  ( <i>Science of Management and Students Research Journal Vol.1, No. 2, 2019</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel perencanaan SDM dan rekrutmen.  Penelitian ini dilakukan di Kementrian Agama Kota Jambi
3	Virene M. S. Rawis, Venje Tatimu, Wehelmina Rumawas (2021)  Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan  ( <i>Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Vol. 2, No.4, 2021</i> )	Variabel perencanaan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Variabel perencanaan SDM dan kinerja karyawan	Tidak memakai variabel rekrutmen, penempatan kerja.  Penelitian ini dilakukan di PT. Manado Mitra Mandiri.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti & Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
4	<p>Sri Rahayu (2019)</p> <p><i>The Effect of Recruitment, Placement, and Compensation of Outsourcing Employees Performance in The Ministry of Manpower Republic of Indonesia</i></p> <p>(Jurnal Ketenagakerjaan Vol. 12, No.1, 2017)</p>	<p>Variabel rekrutmen, penempatan dan kompensasi sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel perencanaan SDM.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di <i>The Ministry of Manpower Republic of Indonesia</i></p>
5	<p>Hafis Laksma Nur Aldy (2020)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa Islamic School.</p> <p>(Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2, No. 2, Februari 2020)</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel penempatan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel perencanaan SDM dan rekrutmen</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Yayasan Hanifa Islamic School.</p>
6	<p>Heni Oktaviani (2021)</p> <p>Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Bintuhan Kab. Kaur</p> <p>(Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Vol.5, No. 2, 2021)</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel perencanaan SDM, rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini dilakukan di PT. PLN Bintuhan Kab. Kaur</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti & Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
7	Heru Saputra, Ahmad Soleh dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri (2020) Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  (Jurnal INOBIS, Vol. 3, No. 2, Maret 2020)	Penelitian ini menunjukkan variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan	Variabel perencanaan SDM, rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan	Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan BI Provinsi Bengkulu
8	Ni Made Widnyani (2020) Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Sentosa  (Jurnal Manajemen Vol. 9, No. 11, 2020)	Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap p kinerja karyawan PT. Bumi Sentosa	Variabel rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti tentang variabel perencanaan SDM.  Penelitian ini dilakukan di PT. Bumi Sentosa
9	Rilya A, Victor P.K, dan Hendra N (2018) Pengaruh Perencanaan SDM dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Air Manado  (Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Vol. 6, No. 4, 2018)	Variabel perencanaan SDM dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado	Variabel perencanaan SDM, penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel rekrutmen.  Penelitian ini dilakukan di PT. Air Manado

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti & Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
10	Rilopan Budi dan Vera Sylvia (2020) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Kingfood Bekasi (Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen Vol.1 No.1 2020)	variabel rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Varaiabel rekrutmen dan kinerja karyawan	Tidak memakai variabel perencanaan SDM dan penempatan kerja.  Penelitian ini dilakukan di PT. Kingfood Bekasi
11	Rizkia Laila Fitri agung Wahyu Handaru dan Corry Yohana (2021) <i>The Effect Of Recruitment, Selection, And Placemnton Employee Performance (The International Journal of Social Sciences World Vol. 3, No. 2, July 2021)</i>	Variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak memakai variabel perencanaan SDM.  Penelitian ini dilakukan di Tenaga Pendidikan Instansi pemerintah
12	Marina Syafitri (2020) <i>The Effect of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White Elephant In Tangerang Regency (Humanities, Management and Science Proceedings Vol. 1, No. 1, 2020)</i>	Varaiabel seleksi dan penempatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Varaiabel penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel perencanaan SDM dan rekrutmen.  Penelitian ini dilakukan di PT. Elastic White Elephant in Tangerang Regency

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti & Judul	Hasil	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
13	Ikhsan Mustaqim dan Achmad Fauzi (2022)  Analisis Pengaruh Perencanaan SDM, Pendidikan dan Pelatihan SDM Terhadap Kinerja Karyawan.  (Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis Vol.2, No.3, 2022)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perencanaan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel perencanaan SDM dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel rekrutmen dan penempatan kerja.
14	Hutamto (2022)  Pengaruh Rekrutmen dan Kriteria Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi (Studi Kasus Pada Koperasi Astra Internasional Astra).  (Jurnal Manajemen Vo.8, No.1, 2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel perencanaan SDM dan penempatan kerja. Penelitian ini dilakukan di koperasi Astra Internasional.
15	Endang Suswati (2021)  <i>Work Placement Effects Employee Performance Through Work Motivation.</i>  (Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.19, No.2, 2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel penempatan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel perencanaan SDM dan penempatan kerja. Penelitian ini dilakukan di Bank Pemerintah Kediri

Sumber: Hasil olah data penelitian terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, tempat atau objek penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, maupun metode penelitian yang digunakan. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, dapat kita lihat bahwa sudah banyak sekali penelitian yang menggunakan variabel perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, penempatan kerja dan kinerja karyawan baik itu jurnal dalam negeri maupun internasional. Sehingga penelitian terdahulu tersebut dapat dijadikan acuan bahan penulisan oleh penulis.

### **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 karyawan tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

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.

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 Virene M. S. Rawis *et al* (2021) menyimpulkan 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Mustaqim dan Achmad Fauzi (2022) menyimpulkan bahwa variabel perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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**

Proses rekrutmen sangat menentukan kinerja karyawan yang tentu saja akan menentukan hasil kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Jika proses rekrutmen tidak dirancang dengan benar tentu akan menghasilkan kandidat-kandidat yang buruk, akibatnya perusahaan atau organisasi hanya bisa memilih kandidat terbaik diantara kandidat yang buruk bukan kandidat terbaik diantara yang baik.

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 Heru Saputra *et al* (2020), 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 yang dilakukan oleh Hutanto (2022) dengan judul Pengaruh Rekrutmen dan Kriteria Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi (Studi Kasus Pada Koperasi Astra Internasional) menyimpulkan bahwa variabel rekrutmen memiliki pengaruh positif dan 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.

Kemudian dapat dijelaskan bahwa proses rekrutmen dapat mempengaruhi kinerja karyawan maka dari itu pihak perusahaan atau organisasi dalam melakukan proses rekrutmen harus dilakukan dengan baik dan benar khususnya dalam menentukan sumber perekrutan baik itu menggunakan sumber internal maupun sumber eksternal hal ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan kandidat yang *qualified* dan potensial.

### **2.3.3 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Perbedaan kemampuan 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 karyawan pada PDAM Tirta Wening di prediksi bahwa Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 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 karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafis Laksma Nur Aldy (2020) Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa *Islamic School*. juga mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nabilah Fauziah Hasna (2019) dengan judul Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan mendapatkan hasil penelitian ini menunjukkan variabel penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.”

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

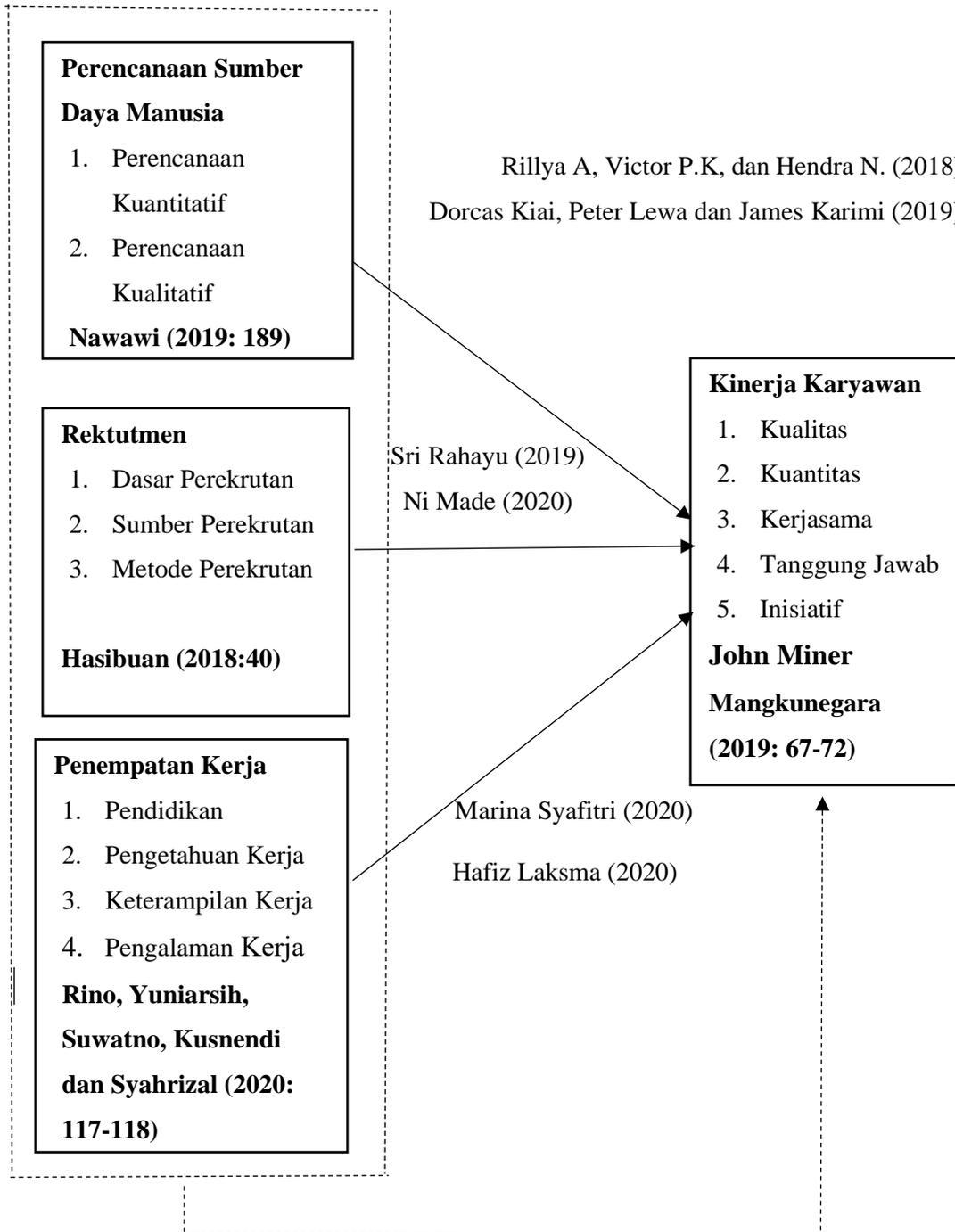
Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan karyawan 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 yang baik karyawan juga diharapkan agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan,

Menurut Heni Oktaviani (2021) 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 *et al* (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 sebagai berikut:



Heru Saputra, Ahmad Soleh dan Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri (2020)

Heni Oktaviani (2021)

**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

#### 1.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2019: 63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka perlunya dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara 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.

