

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dr. Kasmir, S.E., M.M. (2016:9) Manajemen SDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Menurut Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa Manajemen sumber daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan *Human Capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi yang cukup besar dalam sebuah organisasi. Seringkali juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena kemampuan memberikan ide-ide yang cemerlang

dalam pengembangan sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia merupakan kontrol secara sistematis dari jaringan *fundamental* organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dari sebuah organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengatur dan mengendalikan proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikendalikan, dan diimplementasikan oleh seorang manajer organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Mengapa demikian, agar semua kegiatan pengelolaan MSDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolanya. Disamping itu dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Job Analysis adalah perencanaan tenaga kerja serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan

menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964 (untuk perkerja perusahaan swata), dan untuk karyawan di pemerintahan diatur oleh PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 49 TAHUN 2018. (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri).

2.2 REKRUTMEN

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Mardianto (2014:8), pengertian rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang relevan dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan atau organisasi. Menurut Kasmir (2018:6),

mengemukakan “sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”. Sinambela (2016:120) menjelaskan definisi rekrutmen sebagai serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi. Menurut Siagian (2015: 102) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”. Dalam memilih SDM yang berkualitas perusahaan akan melaksanakan penarikan pegawai dengan berbagai pertimbangan yang matang agar mampu menemukan pegawai yang berpotensi dan dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian tujuan dari rekrutmen yaitu menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon staf dan pengajar dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja

yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi dan sumber dari dalam (*internal*) organisasi. Intinya adalah bahwa tujuan dari rekrutmen digunakan untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Dengan tersedianya calon tenaga kerja selanjutnya adalah memilih tenaga yang sudah direkrut melalui proses seleksi. Terkadang untuk jenis pekerjaan tertentu (relatif langka), banyak perusahaan mengalami kesulitan untuk mendapatkan calon pelamar yang diinginkan. Apalagi jika calon pelamar tersebut akan ditempatkan disuatu daerah tertentu, misalnya daerah-daerah pedalaman yang terpencil yang relatif sulit transportasinya.

2.2.2 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen suatu langkah yang dilakukan perusahaan dalam melakukan pencarian calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang memenuhi persyaratan tertentu, proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan:

Gambar 2.1 Proses Rekrutmen



1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Doni Juni Priansa (2014:80) menyatakan Deskripsi Jabatan mendefinisikan apa yang diperlukan pimpinan untuk melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya.

3. Persyaratan Jabatan (*Job Spesification*)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik Malayu Hasibuan (2014:3).

4. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringannya, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga dari suatu jabatan.

5. Penggolongan Jabatan (*Job Clasification*)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Nawawi, 2015).

2.2.3 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2014:41) dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Spesification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

2.2.4 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

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

1. Sumber Internal

Sumber internal berasal dari karyawan didalam perusahaan itu sendiri yang akan mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu:

1. Tidak terlalu mahal.
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada.
3. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu:

- a. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
- b. Mengurangi peluang.
- c. Dapat meningkatkan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal melalui:

- a. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*) Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.
- b. Perbantuan Pekerja (*Departing Employees*) Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang kosong dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan, yang tentunya memiliki kualifikasi yang telah ditetapkan organisasi yang menyesuaikan dengan jabatan itu sendiri, adapun Sumber-sumber eksternal berasal dari: Kantor penempatan tenaga kerja

- a. Lembaga-lembaga pendidikan
- b. Referensi karyawan atau rekan
- c. Serikat-serikat buruh
- d. Pencangkokan dari perusahaan lain
- e. Nepotisme atau leasing
- f. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan melalui media massa
- g. Dan sumber-sumber lainnya.

3. Sikap Dalam Rekrutmen

Terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan.

Keempat sikap tersebut adalah:

- a. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksklusif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan pekerja.
- b. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
- c. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan cara mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
- d. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan cara menetapkan jatah terhadap kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan penentuan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang sering kali menjadi masalah dapat dijadikan salah satu faktor dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar.

4. Metode-Metode Rekrutmen

Metode yang diterapkan pada proses rekrutmen akan berpengaruh sangat besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode calon karyawan baru, dibagi menjadi metode terbuka dan metode tertutup.

a. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa baik cetak atau elektronik, ataupun dengan cara dari mulut ke mulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas. Dengan metode terbuka ini diharapkan dapat menarik banyak lamaran yang masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* menjadi lebih besar.

b. Metode Tertutup

Metode tertutup yaitu dimana rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

5. Hambatan Dalam Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora dalam Sinambela (2016:123) menyatakan bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen yakni:

1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

2. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu.

3. Kebijakan Organisasional

Hal yang dimaksud dengan kebijakan di sini hal ini adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi.

4. Rencana Strategik dan Rencana SDM

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah organisasi dan menetapkan jenis tugas, serta pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan secara internal.

5. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memerlukan waktu dengan jawaban yang sama.

6. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar pegawai merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen.

7. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya, posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit.

8. Persyaratan Pekerjaan

Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya.

2.2.5 Evaluasi Rekrutmen

Salah satu hal terpenting dalam proses rekrutmen adalah evaluasi. Evaluasi adalah cara utama untuk menemukan apakah

upaya-upaya tersebut efektif dalam aspek waktu dan uang yang dikeluarkan. Menurut Mathis dan Jackson (2001); Priansa (2014) dalam Sinambela (2014:139) terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi.

1. Jumlah pelamar. Karena tujuan program perekrutan yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar maka kuantitas adalah hal yang alamiah untuk memulai evaluasi, yang nantinya muncul pertanyaan: apakah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan?
2. Tujuan yang ingin dicapai. Program perekrutan adalah aktivitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi. Hal ini khususnya relevan ketika sebuah organisasi benar-benar ingin mencapai tujuan seperti itu. Apakah perekrutan menghasilkan para pelamar yang berkualifikasi dengan sebuah campuran yang tepat dari individu-individu dari kelas yang diproteksi?
3. Kualitas pelamar. Di samping kuantitas, harus ditanyakan pula apakah kualifikasi dari kumpulan pelamar adalah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia? Apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan tersebut?

4. Biaya setiap pelamar yang direkrut. Biaya bervariasi bergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi untuk mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran pegawai (*turn over*) dan gaji. Biaya yang besar dalam perekrutan adalah biaya memiliki staf perekrut. Apakah biaya untuk merekrut para pegawai dari berbagai sumber itu mahal?
5. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong. Lama waktunya yang diperlukan untuk mengisi jabatan kosong adalah cara yang lain untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan. Apakah lowongan pekerjaan cepat diisi oleh para calon yang berkualifikasi sehingga pekerjaan dan produktivitas organisasi tidak tertunda oleh kekosongan jabatan?

2.3 SELEKSI

2.3.1 Pengertian Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi

setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu.

Menurut Ambar T Sulistiyani dan Rosidah (2018:223) seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. menurut Mathis dan Jackson (2014:261) adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Menurut Kasmir (2016:101) mengemukakan bahwa “Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Menurut Zainal (2015:126) Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih

mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.

Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar akan diterima atau ditolak. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan demikian melalui seleksi dapat meminimalkan resiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja. Karyawan yang mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebarkannya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dijalankan dengan sebaik mungkin. Karyawan yang seperti ini akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

2.3.2 Dasar dan Tujuan Seleksi

1. Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang digariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar itu antara lain:

a. Kebijakan perubahan

pemerintah Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perubahan Pemerintah.

b. *Job specification*

Dalam spesifikasi, telah diterapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah *“the right man on the right place and the right man behind the riht gun”* Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

c. Ekonomi rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.

d. Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

2. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- a. Karyawan yang memiliki potensi
- b. Karyawan yang disiplin dan jujur
- c. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- d. Karyawan yang terampil
- e. Karyawan yang kreatif dan dinamis
- f. Karyawan yang loyal
- g. Mengurangi turnover karyawan
- h. Karyawan yang sesuai budaya organisasi
- i. Karyawan yang dapat bekerjasama di dalam perusahaan

2.3.3 Kriteria dan Langkah-Langkah Seleksi

Menurut kasmir (2016:101) menyatakan seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan ada beberapa metode yang umum digunakan untuk melakukan proses seleksi antara lain: wawancara, referensi dan biografi pelamar, tes fisik dan kesehatan,

tes kemampuan kognitif, tes kepribadian, simulasi. Kriteria seleksi menurut Simamora (2015), pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
- 4) Pusat pelatihan
- 5) Biodata
- 6) Refrensi

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- 1) Seleksi surat-surat lamaran
- 2) Pengisian blanko lamaran
- 3) Pemeriksaan refrensi
- 4) Wawancara pendahuluan
- 5) Tes penerimaan
- 6) Tes psikolog
- 7) Tes kesehatan
- 8) Wawancara akhir atasan langsung
- 9) Memutuskan diterima atau ditolak
- 10) Penempatan karyawan yang sesuai

2.3.4 Cara Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu:

1. Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasari pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan jumlah nilainya
- c. Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d. Refrensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar
- h. Tulisan tangan pelamar

2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi,

serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut:

- a. Metode kerja yang sistematis
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c. Berorientasi pada prestasi kerja
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e. Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seleksi

Menurut Rosidah (2017:7), faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi adalah sebagai berikut:

- 1) Umur
- 2) Jenis Kelamin
- 3) pengalaman
- 4) Kesehatan
- 5) Tubuh

2.3.6 Hambatan Dalam Seleksi

Setiap proses yang dijalankan pasti memiliki hambatan didalamnya, berikut adalah hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan seleksi yang pertama adalah tingkat validitas yang berbeda karena metode-metode yang digunakan tersebut memiliki tingkat validitas yang berbeda-beda. Kedua adalah hambatan biaya yang dimiliki perusahaan karena metode-metode itu memiliki biaya yang terkadang tidak murah. Untuk mengurangi kendala-kendala

ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan. Hambatan-hambatan lain yang dapat ditemui dalam proses seleksi antara lain sebagai berikut:

- 1) Tolak ukur, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.
- 2) Penyeleksi, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan perannya, bukan atas dasar pikirannya saja.
- 3) Pelamar, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.

2.4 Beban Kerja

2.4.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Siswanto (2017:38) adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan,

teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Menurut Kasmir (2016:40) menyatakan analisis beban kerja perlu dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi pegawai dan organisasi. Sama halnya pengertian beban kerja menurut Munandar (2014:20) adalah beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.

2.4.2 Tujuan Analisis Beban Kerja

Suci R.Mar'ih Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

1. Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia
Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.
2. Menyempurnakan (*Redesign*) tugas jabatan
Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentan beban kerja standar.
3. Menyempurnakan (*Redesign*) struktur organisasi
Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

4. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operating Procedure* (*SOP*)

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas atau aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

5. Menentukan standar waktu (*Standar Time*) tugas dan aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal diorganisasi atau perusahaan.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Lembaga atau perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan atau kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:24) yaitu: Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja karyawan. faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

b. Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

c. Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu faktor internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan yang berasal dari diri sendiri bahwa mereka harus bertanggung jawab atas perilaku kerja sendiri dan faktor eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

2.4.4 Dimensi Beban Kerja

Dimensi yang digunakan oleh peneliti mengacu pada teori beban kerja menurut Munandar (2014:23), yaitu:

1. Beban fisik

Beban fisik yaitu beban yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem faal tubuh, jantung, pernapasan srta

alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan.

2. Beban mental

Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya.

3. Beban waktu

Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan pemahaman mengenai beban kerja mempunyai tiga dimensi yang menunjukkan seorang karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien yakni beban fisik, beban mental, dan beban waktu.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu fenomena yang perlu di cermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:213) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau

tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Menurut Mangkunegara (Sinambela 2016:302), bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya. Menurut Hasibuan (2016:202), mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

2.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2016:304-306) teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka, teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*, selain itu tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen

dari teori ini adalah, *input, outcome, comparison person, equity in equity*.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

4. Teori Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai, dan pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg, dengan menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan

ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara 2017:120) adalah sebagai berikut:

1. Faktor pegawai

Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

2.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja

Ada beberapa pengaruh kepuasan kerja yang di kemukakan oleh Hartatik (2018:233-235) yaitu:

1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya, produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah di capai

perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yaitu adil dan wajar, serta di asosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidak hadiran (*Absenteeism*)

Ketidak hadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidak puasan kerja dan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidak hadiran, dan oleh sebab itu ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir.

3. Keluarnya Pekerja

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidak puasan kerja. Ketidak puasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

2.6 Landasan Empiris

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Landasan Empiris

No	Peneliti	Variable	Alat Analisis	Hasil penelitian
1	Tengku Ariefanda Aziz, M. Syamsul Maarif, dan Angraeni Sukmawati. (2017). <i>Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja.</i> Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2. ISSN: 2460- 7819. ISSN: 2528- 5149	Rekrutmen dan Seleksi	Pendekatan yang telah digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan pengolahan data dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) Teknik.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi. seleksi berpengaruh terhadap kinerja dan rekrutmen secara langsung berpengaruh oleh kinerja. Dalam hal ini perusahaan dapat meningkatkan variabel-variabel yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang.
2	Baiq Setiani. (2013). <i>KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROSES REKRUTMEN TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN.</i> Jurnal Ilmiah WIDYA. Volume 1 Nomor 1.	Motivasi awal, Rekrutmen, dan Kinerja.	Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif eksploratif.	Dapat disimpulkan bahwa: (1) Strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, (2) Agar produktifitas perusahaan lancar dan

	ISSN 2338-3321			<p>berhasil, diperlukan sejumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen.</p> <p>(3) Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan.</p> <p>(4) Berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.</p>
3	<p>ELLYTA YULLYANTI. (2009). <i>Analisis Proses</i></p>	<p>Rekrutmen, Seleksi, Kinerja.</p>	<p>Pendekatan yang telah digunakan dalam penelitian</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seleksi secara</p>

	<p><i>Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Jurnal Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasidan Organisas. Vol. 16, No. 3. ISSN 0854-3844</i></p>		<p>ini adalah deskriptif dan pengolahan data dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) Teknik.</p>	<p>signifikan dipengaruhi oleh perekrutan dan kinerja yang dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi, namun, perekrutan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja oleh proses seleksi.</p>
4	<p>Sri Lestari. (2013). <i>Penerapan Metode Weighted Product Model Untuk Seleksi Calon Karyawan. Jurnal Sistem Informasi (JSI), VOL. 5, NO. 1. ISSN: 2085-1588 ISSN: 2355-4614</i></p>	<p>WPM, Employee Selection.</p>	<p>Metode yang diterapkan adalah Model Produk Tertimbang (WPM),</p>	<p>Aplikasi metode ini banyak digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah kandidat seleksi, karena metode ini dapat mengatasi masalah multi-dimensi dan satu dimensi.</p>
5	<p>Nurul Azizah dan Sri Winiarti. (2014). <i>SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN SELEKSI CALON</i></p>	<p>SPK, Seleksi Karyawan, Promethee</p>	<p>Desain sistem dengan model proses modified waterfall mencakup definisi persyaratan yang</p>	<p>Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan perangkat lunak yaitu: "Sistem Pendukung Keputusan Seleksi</p>

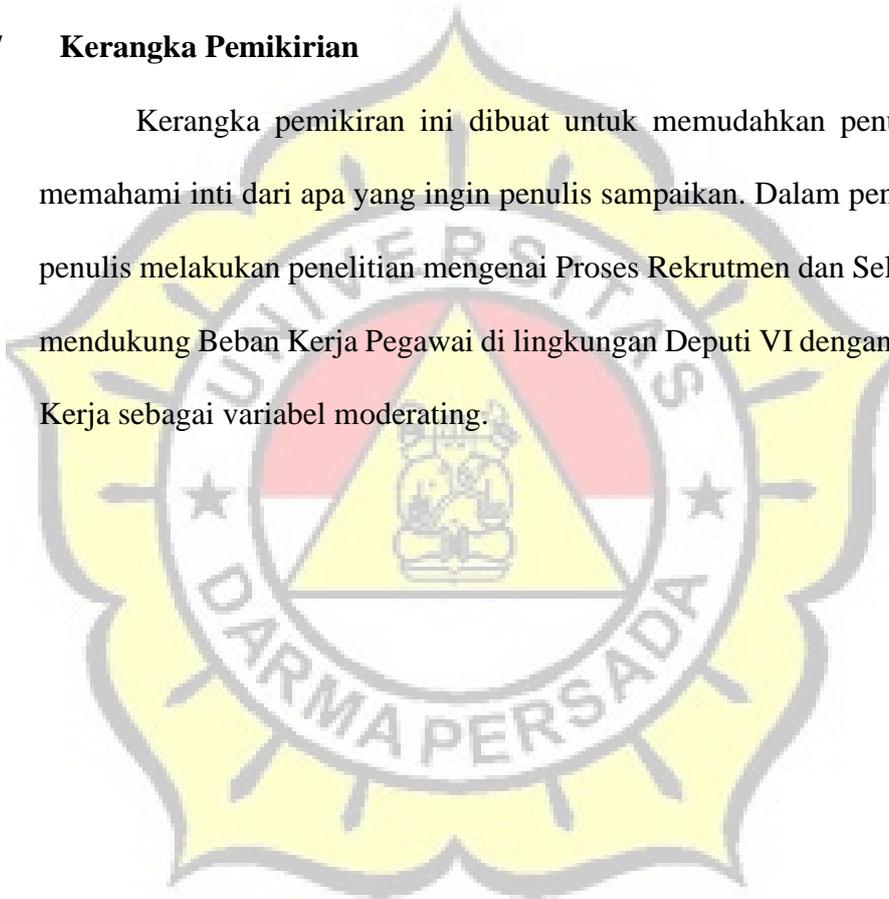
	<p><i>KARYAWAN DENGAN METODE PROMETHEE STUDI KASUS PAMELLA GROUP YOGYAKARTA. Jurnal Sarjana Teknik Informatika Volume. 2 Nomor 1. ISSN: 2338-5197</i></p>		<p>dibutuhkan user agar dapat merancang sistem untuk pemodelan proses, pemodelan data dan user interface.</p>	<p>Calon Karyawan Dengan Metode Promethee” yang dapat digunakan untuk manajemen data calon karyawan dan kriteria yang terkomputerisasi mulai dari pembobotan, perhitungan nilai dominasi, hitung preferensi, perhitungan nilai indeks dan perhitungan promethee.</p>
6	<p>Dian Permatasari. (2019) <i>ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI</i> Jurnal Magisma Vol. 7 No. 1 ISSN: 2337778X</p>	<p>Kinerja karyawan, motivasi kerja, Kompetensi, Beban kerja, Disiplin kerja</p>	<p>Pendekatan yang telah digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan pengolahan data dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) Teknik.</p>	<p>Motivasi kerja memiliki efek positif pada karyawan kinerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja</p>

				memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
7	<p><i>Elga Lusiana Wahyu Putri, Marnis dan Susi Hendriani. (2020).</i></p> <p>PENGARUH KEPEMIMPINAN, JOB INSECURITY DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NON PNS FAKULTAS PADA UNIVERSITAS RIAU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. XII. No. 2. ISSN: 1979-3294</p>	<p>Kinerja karyawan, kepemimpinan, ketidak amanan pekerjaan, beban kerja, dan Kepuasan kerja</p>	<p>penelitian ini adalah <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>.</p>	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, maka Ketidakamanan Pekerjaan mempengaruhi kinerja dan beban kerja berdampak negatif pada kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap karyawan Kinerja. Kepuasan kerja memoderasi efek ketidakamanan pekerjaan. Dan</p>

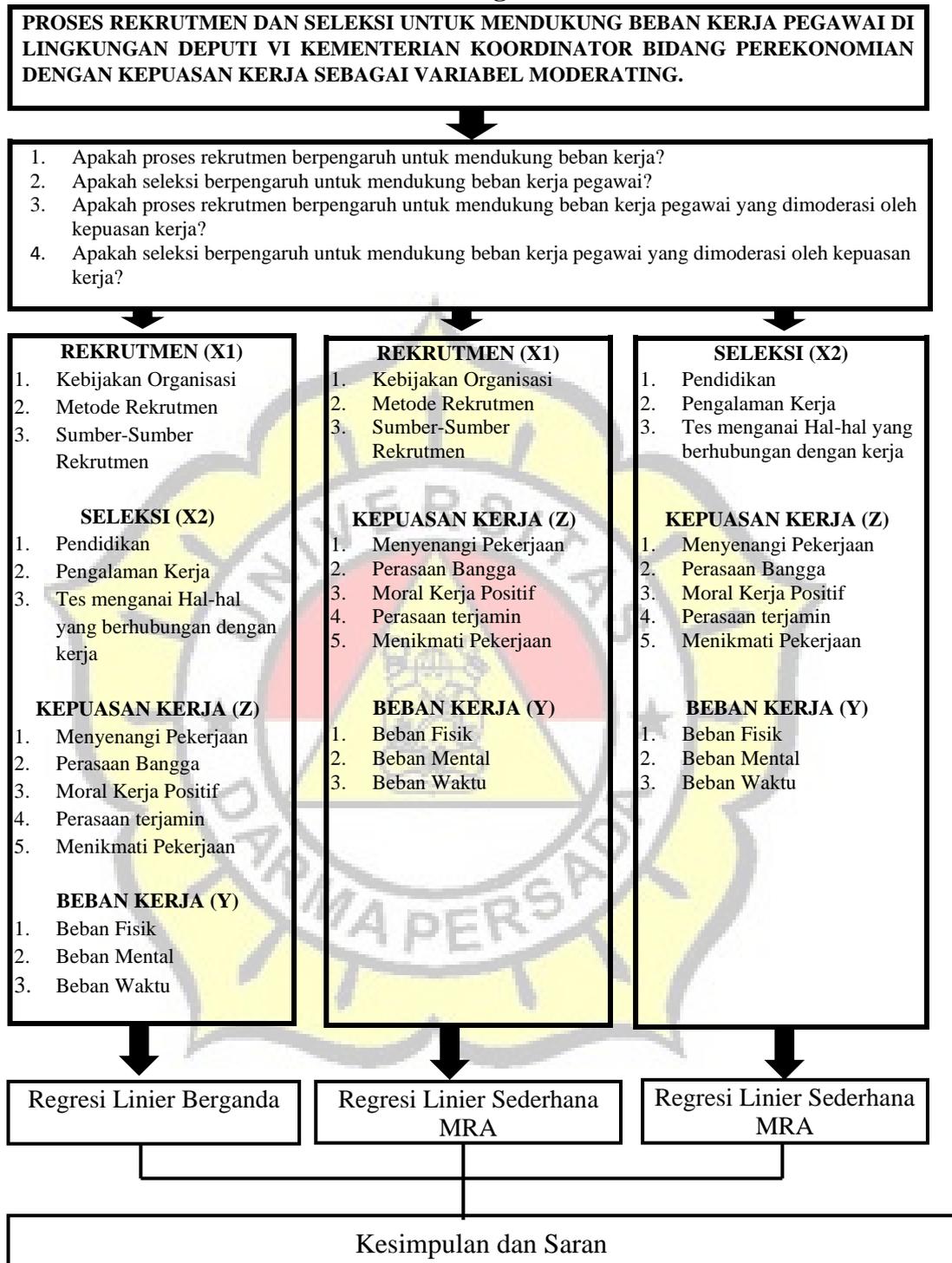
				pekerjaan kepuasan memoderasi efek beban kerja pada kinerja.
--	--	--	--	---

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami inti dari apa yang ingin penulis sampaikan. Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian mengenai Proses Rekrutmen dan Seleksi untuk mendukung Beban Kerja Pegawai di lingkungan Deputi VI dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka ditetapkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H1 : Apakah Proses Rekrutmen berpengaruh untuk mendukung Beban Kerja pegawai.

H2 : Apakah Seleksi berpengaruh untuk mendukung Beban Kerja Pegawai.

H3 : Rekrutmen berpengaruh terhadap Beban Kerja pegawai yang di moderasi oleh kepuasan kerja.

H4 : Seleksi berpengaruh terhadap Beban Kerja pegawai yang di moderasi oleh kepuasan kerja.

Gambar 2.3 Hipotesis

