

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Adapun Dessler (2017:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Prasadja (2018:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi

karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedermayanti (2016:15) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian dan faktor fisik.

c. Penggerakan

Apabila perusahaan udah mempunyai perencanaan dan lengkap dengan orang-orang untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi ini penting karena merupakan langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif, efisien.

d. Pengawasan

Fungsi pengawasan mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan SDM

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/ tanggung jawab departemen SDM

b. Pengembangan SDM

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik

c. Pemberian kompensasi/ balas jasa

Fungsi balas jasa pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/ kebijakan terkait masalah SDM

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti : memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun

g. Peran MSDM Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan

Aspek penting lain dari MSDM adalah: perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu, dalam kepentingan

individu karyawan, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan- tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing- masing organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Rekrutmen

1. Definisi Rekrutmen

Rekrutmen dan Seleksi merupakan dua tahapan yang berbeda. Pada tahap rekrutmen, semua calon kandidat dimotivasi dan didorong untuk datang melamar, semakin banyak semakin baik sehingga menghasilkan kumpulan data pelamar. Bisa jadi satu posisi lowongan yang diperlukan oleh suatu perusahaan akan mendapatkan seratus orang yang datang melamar.

Menurut Henry (2012:212) Rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Adapun menurut Sudrajat (2011:181) rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Sedangkan pendapat Handoko (2011:69) penilaian (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan pada calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa, rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Organisasi melakukan rekrutmen untuk kebutuhan pegawai dalam mencapai tujuan, dan pegawai membutuhkan pekerjaan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, serta menyumbangkan ilmu dan tenaganya dalam organisasi tempat dia bekerja. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan.

2. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen pegawai untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki serta sesuai pula dalam melakukan penempatan pegawai pada organisasi. Menurut Henry (2012:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain: Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan

pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek transparan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Selanjutnya menurut Surtina (2012:121) tujuan rekrutmen antara lain untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerjasehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi syarat. Selanjutnya Suparman (2011:192) Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah:

Untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangatsederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi.

3. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen karyawan meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora (2010:221), yakni:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.

2. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external.

Selanjutnya Suganda (2012:78) proses rekrutmen untuk menciptakan suatu sistem yang efektif para manajer dan sumber daya manusia guna menerapkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.

3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
7. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Desler (2012:129) proses rekrutmen adalah suatu sistem yang diterapkan sehingga menjadi sistematis guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan yang lain seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan.

4. Dimensi yang Mempengaruhi Rekrutmen

Desler (2012:134) dimensi rekrutmen karyawan adalah:

1. Kebutuhan karyawan, organisasi melakukan rekrutmen dikarenakan memerlukan penambahan karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi.
2. Pemberian informasi, langkah kedua yang dilakukan suatu organisasi adalah memberikan informasi kepada calon karyawan tentang penerimaan karyawan baru.
3. Evaluasi, melakukan pemeriksaan tentang syarat yang dimiliki calon karyawan, apakah sudah sesuai dengan yang ditentukan ataupun belum.
4. Keputusan, melalui proses evaluasi maka organisasi dapat mengambil suatu keputusan tentang penerimaan karyawan baru.

Adapun menurut Gibson (2009:82) dimensi rekrutmen karyawan adalah: perencanaan kebutuhan karyawan, pengamatan terhadap latar belakang calon karyawan, penempatan karyawan, bimbingan kerja dan peningkatan keterampilan kerja karyawan.

Sedangkan menurut Henry (2012:214) dimensi rekrutmen karyawan meliputi, analisis formasi tentang kebutuhan tenaga kerja, mencari karyawan yang berkualitas, melakukan evaluasi dan pengendalian kebutuhan karyawan.

2.1.3 Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Dalam penggunaan sumber daya manusia, maka suatu organisasi perlu terlebih dahulu melakukan seleksi. Menurut Hasibuan (2010:46) seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan di perusahaan. Adapun pendapat Manullang (2013:122) seleksi pegawai dilakukan oleh perusahaan modern, bila kedua pokok di atas sudah ditetapkan. Jadi, pertama tama sudah ditetapkan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan dan kemudian sudah ditentukan sumber-sumber pegawai yang diperlukan. Tenaga tenaga kerja yang tersedia dari berbagai macam sumber pegawai itu belum tentu cocok dengan tenaga yang dibutuhkan oleh perusahaan. Karenanya seleksi pegawai harus dilaksanakan agar benar-benar terdapat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dipangkunya. Pada umumnya proses seleksi pegawai itu adalah sebagai berikut:

1. Pengisian formulir-formulir
2. Tes psikologi
3. Wawancara dan
4. Referensi

Menurut Hardian (2009:110) seleksi adalah suatu proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka

pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Adapun Handoko (2011:67) 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. Selanjutnya Zainal (2011:56) seleksi karyawan penting karena tiga alasan yaitu kinerja, biaya dan implikasi yang sah dan pengangkatan yang sembrono. Kegiatan seleksi karyawan merupakan tahap yang sangat penting dalam merekrut manajemen sumber daya manusia, dengan memilih dan mendapatkan kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi lowong dan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan, organisasi akan mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi dan berkualitas baik. Sedangkan menurut Abdurrahmat (2011:92) pendaftaran tenaga kerja, seleksi dan penempatan merupakan proses yang diisyaratkan, sehingga diharapkan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, dari pekerja atau tenaga kerja yang memenuhi syarat. Dan adapula pendapat Jackson (2009:261) seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Indikator seleksi karyawan antara lain: adanya formasi, permohonan dari calon karyawan sebagai syarat administrasi dengan ketentuan syarat-syarat yang ditentukan, seleksi administrasi merupakan kelengkapan syarat dari calon karyawan, wawancara dan penilaian.

2. Tahap-tahap Seleksi

Berikut ini tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi Menurut Handoko dalam Danang (2012:111) yaitu penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara penyelia, dan keputusan penerimaan

1. Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Macam – macam tes seleksi, yaitu:

1. Psychological test (tes psikologis)

Psychological test (tes psikologis) adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi.

2. Knowledge tests (tes pengetahuan)

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Performace test (tes performa)

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

4. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum.

Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpunan informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima.

5. Pemeriksaan Refrensi-refrensi

Personal reference biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau perusahaan sendiri. Jika referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

6. Evaluasi Medis (tes kesehatan)

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

7. Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

8. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen sumber daya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak

untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

3. Permasalahan dalam Proses Seleksi

Menurut Fahmi (2016:39) terdapat beberapa permasalahan yang sering terjadi dari setiap proses rekrutmen dan seleksi, yaitu:

1. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
2. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
3. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya
4. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

Oleh karena itu untuk menghindari agar jangan timbul permasalahan seperti di atas maka dibutuhkan tim *recruitment* dan seleksi yang benar-benar mampu mewujudkan keinginan pihak manajemen dan komisaris perusahaan.

4. Tujuan Seleksi

Suparman (2011:176) tujuan seleksi yaitu untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi, sesuai dengan job description.

Adapun Zainal (2011:57) tujuan dilakukan seleksi karyawan adalah untuk mengetahui latar belakang karyawan, kemampuan dan keahlian serta dapat menempatkan karyawan pada fungsi tugas yang tepat sesuai dengan yang diinginkan. Selanjutnya Muchdarsyah (2012:88) seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan dan tingkat pendidikan karyawan, sehingga organisasi mendapatkan karyawan yang tepat sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan pernyataan di atas jelaslah bahwa kegiatan seleksi karyawan sangat penting dilakukan pada suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan cara menyeleksi dan menilai karyawan terutama dari kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

5. Dimensi Yang Mempengaruhi Seleksi

Dimensi seleksi karyawan menurut Jackson (2009:261) meliputi sebagai berikut:

1. Formasi, merupakan pengumuman penerimaan calon karyawan yang memuat tentang kriteria karyawan yang diterima.

2. Permohonan, permohonan bagi calon karyawan ditetapkan sesuai dengan ketentuan.
3. Seleksi administrasi, Langkah selanjutnya memeriksa tentang kelengkapan administrasi sebagai syarat calon karyawan.
4. Wawancara, tes wawancara dilakukan untuk mengetahui keterampilan karyawan
5. Penilaian, melakukan evaluasi dan penilaian untuk mengambil keputusan.

Menurut Edwin (2009:233) ada lima indikator seleksi karyawan antara lain adalah “observasi yaitu pengamatan langsung terhadap calon karyawan, wawancara, tes tertulis, *psyico tes* dan evaluasi terhadap calon karyawan. Selanjutnya menurut Hardian (2009:115) indikator seleksi karyawan meliputi: penyampaian informasi, tes pendahuluan, *Post test, interview*, kriteria evaluasi

2.1.4 Penempatan Karyawan

1. Pengertian Penempatan Karyawan

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan satu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu yang menjadi permasalahan yaitu penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah perusahaan. Menurut Hasibuan (2010:62), penempatan karyawan berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang

tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau ”the right man in the right place and the right man behind in the right job”.

Adapun pendapat Ardhana et.al (2012:82), “penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”. Dan adapula Rivai et.al (2013:198), “penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru”. Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai penempatan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa penempatan adalah mengalokasikan karyawan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan sesuai dengan ketetapan yang sudah diatur, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas, pekerjaan serta wewenang.

2. Prinsip-Prinsip Penempatan

Menurut Cici Rosita Devi et.al (2016:132), prinsip-prinsip penempatan kerja yaitu:

1. Prinsip kemanusiaan
2. Prinsip demokrasi

3. Prinsip individu yang tepat
4. Prinsip kesamaan kompensasi
5. Prinsip kesatuan arah
6. Prinsip kesatuan tujuan
7. Prinsip kesatuan komando
8. Prinsip efektivitas
9. Prinsip efisiensi

Adapun Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2011:13) prinsip penempatan kerja yaitu:

1. Prinsip kemanusiaan
2. Prinsip demokrasi
3. Prinsip dari orang yang tepat di tempat yang tepat
4. Prinsip gaji yang sama untuk kerja yang sama
5. Prinsip kesatuan arah
6. Prinsip kesatuan tujuan
7. Prinsip kesatuan komando
8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

3. Faktor-Faktor Penempatan Karyawan

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan antara lain:

1. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka

penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja, maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

2. Faktor kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus diselesaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

3. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan juga harus dipertimbangkan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya menurut Sastrohadiwiryo (2010), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya

dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggung jawab.

2. Pengalaman bekerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.

4. Status Perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

5. Usia

Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerisasi canggih digunakan untuk memprediksikannya.

Adapula pendapat lain Bernardin et.al (2009) faktor yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan antara lain:

1. Pengetahuan
2. Kemampuan
3. Keterampilan
4. Sikap

Sedangkan menurut Marihot (2009:88), dalam pelaksanaan penempatan kerja faktor yang mudah dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan adalah sebagai:

1. Pertumbuhan perusahaan
2. Latar belakang pendidikan
3. Kesehatan fisik dan mental
4. Pengalaman kerja
5. Faktor status perkawinan
6. Sikap
7. Usia

4. Dimensi Yang Mempengaruhi Penempatan

Menurut Wahyudi dalam Yuniarsih et.al (2009:129), indikator penempatan kerja yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

Sedangkan pendapat lain menurut Tjuju Yuniarsih et.al (2013), indikator penempatan kerja meliputi:

1. Penempatan sesuai dengan pendidikan Suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan.
2. Penempatan sesuai dengan pengetahuan Informasi yang harus dimiliki karyawan dengan tujuan untuk memahami bagaimana bertindak dan bersikap dalam menghadapi pekerjaan.
3. Penempatan sesuai dengan keterampilan Kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.
4. Penempatan sesuai pengalaman Pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu
5. Penempatan sesuai dengan faktor usia Pengukuran tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

2.1.5 Kualitas Kerja

1. Definisi Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia Matutina (2001: 205) kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.

3. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Selanjutnya Hasibuan (2007: 88) menyatakan bahwa penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Berdasarkan definisi diatas ada dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan. yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Sedangkan kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya.

Adapula pendapat lain menurut Flippo dalam Sari, (2009: 45) berpendapat tentang kualitas kerja sebagai berikut: meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja pegawai, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum. Bertitik tolak dari definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kualitas

sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu:

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Efisiensi proses penempatan staf.
7. Kesempatan kerja yang sama.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kerja

Menurut Bitner et.al (2009:46) menyatakan untuk dapat meningkatkan *performance quality* (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau *training*, memberikan *insentive* atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

1. Menurut Sunu (2009: 46) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu:
Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.

4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
5. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Menurut Leiter (2009: 47) berpendapat bahwa enam faktor utama yang menyebabkan menurunnya kualitas kerja karyawan yaitu:

1. Beban kerja berlebihan yaitu teralubanyaknya pekerjaan, sedikitnya waktu yang tersedia dan tidak adanya dukungan sistem menghabiskan cadangan sumber daya dan berdampak pada menurunnya kualitas kerja.
2. Kurangnya wewenang yaitu besarnya tanggung jawab yang harus dipikul namun tidak disertai wewenang dalam membuat keputusan.
3. Imbalan yang tidak memadai yaitu kecilnya upah dibandingkan dengan volume pekerjaan, tidak menariknya skema insentif dari target yang ingin dicapai, terjadinya perubahan kebijakan yang lebih buruk dari kebijakan sebelumnya.
4. Hilangnya sambung rasa yaitu terjadinya pengkotak-kotakan penugasan yang berdampak pada meningkatnya isolasi sosial dalam lingkungan kerja.
5. Perlakuan yang tidak adil yaitu perlakuan yang tidak sama dan bukan berdasarkan kompetensi.
6. Terjadinya konflik nilai yaitu ketidaksesuaian antara prinsip pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

3. Dimensi Yang Mempengaruhi Kualitas Kerja

Menurut Hasibuan (2003:95) yang dikutip oleh Raja (2014), dimensi dari kualitas kerja pegawai yaitu :

1. Potensi Diri, merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang, tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal.
2. Hasil Kerja Optimal, merupakan hasil yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas dan kuantitas kerja.
3. Proses Kerja, merupakan suatu tahapan terpenting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini.
4. Antusiasme, merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya hal ini bisa dilihat dari kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja.”

Dari berbagai kriteria di atas, menunjukkan bahwa kualitas kerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Kualitas ini mencakup berbagai kriteria yang digunakan dalam mengukur hasil yang telah diselesaikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti/Tahun Judul Penelitian	Variabel dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Muhammad Rizky, 2017 Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan KFC di Klaten	Rekrutmen(X1), Seleksi(X2), dan Kompetensi(X3) Terhadap Kinerja Karyawan(Y)	Metode <i>purposive sampling</i> . Metode analisis data yang digunakan pada uji T, uji F, dan uji koefisiensi determinasi	Berdasarkan hasil penelitian yang diambil dengan metode <i>purposive sampling</i> . Metode analisis data yang digunakan pada uji T, uji F, dan uji koefisiensi determinasi (R^2). Hasil uji kompetensi didapatkan bahwa rekrutmen dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 2,058 dan 3,711
2	Meike Utami, 2020 Pengaruh Rekrutmen Melalui Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Di PT BPRS ADAM Kota Bengkulu	Rekrutmen (X) variabel <i>independen</i> Prestasi Kerja (Y) sebagai variabel <i>dependen</i> .	Metode <i>field research</i> dengan pendekatan kuantitatif	Hasil menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kerja tidak terdapat pengaruh rekrutmen melalui kualitas kerja

				terhadap prestasi kerja
3.	Nur Imam Saputra, 2017 Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada BNI KCU Makassar	Rekrutmen (X1) Penempatan (X2) variabel independent Prestasi Kerja (Y1) variabel dependent	Dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik <i>sample random sampling</i> untuk pengambilan sample. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dengan metode kuadrat terkecil atau Ordinary least square (OLS), uji hipotesis melalui uji-F dan uji-t serta uji korelasi linear berganda (R) dan koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan software SPSS 16.0 For windows.	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan hasil uji-t terhadap variabel rekrutmen sebesar lebih besar disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan rekrutmen terhadap prestasi kerja karyawan pada BNI KCU Makassar, dan hasil uji-t terhadap variabel penempatan karyawan disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada BNI KCU Makassar.
4.	Sidik Anshori, 2019 Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Rekrutmen(X1), Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) variabel independent Kinerja Karyawan (Y1) Variabel dependent	Penelitian ini merupakan studi deskriptif kuantitatif serta teknik <i>sampling</i> jenuh sebagai metode	. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja terhadap

			<p>pengambilan sampel. Metode pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji t, uji F, dan R square sebagai metode penelitian statistik menggunakan SPSS 24</p>	<p>kinerja karyawan. Serta secara persial diperoleh hasil bahwa rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karywan, sedangkan penempatan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Marhamila Sari Misransyah Akos Muhammad Akbar , 2019</p> <p>Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non PNS (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil KOTA BANJARMASIN)</p>	<p>Rekrutmen(X1),Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) variabel independent</p> <p>Kinerja Karyawan (Y1) Variabel dependent</p>	<p>teknik yang digunakan dalam menentukan sampel adalah probability sampling; simple random sampling Teknik analisis data menggunakan persamaan regresi berganda (multiple regression) dengan menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (2) seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, (3) penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas</p>

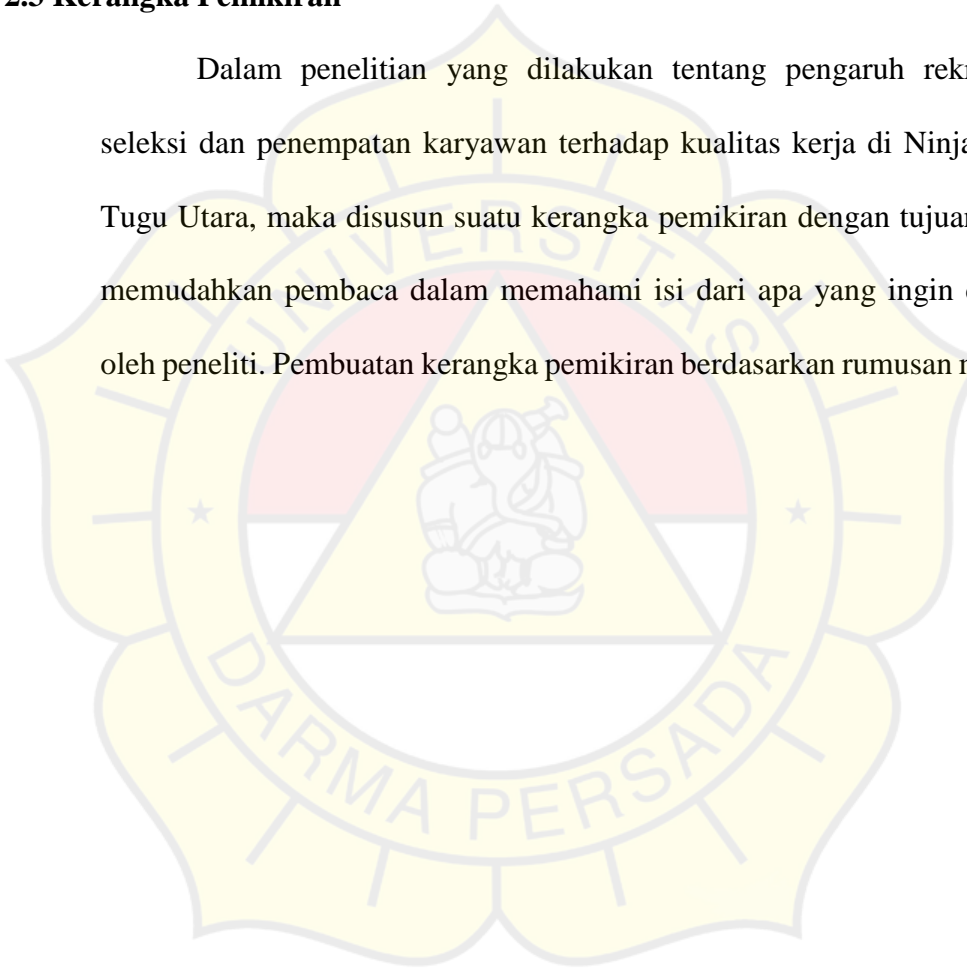
				<p>Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin, dan (4) penempatan adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pemerintah non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin</p>
6.	<p>Didi Slamet Riyadi Resista Vikaliana,2020 Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Suzuki Finance</p>	<p>Seleksi (X1) dan Penempatan (X2) variabel independent Kinerja Karyawan (Y1) Variabel dependent</p>	<p>Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, teknik simple random sampling, Analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji t dan uji F dengan bantuan SPSS 24</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Suzuki Finance Indonesia Jakarta tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Oleh karena itu, H_1 ditolak dan H_0 diterima. Sedangkan untuk pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Suzuki Finance Indonesia Jakarta terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Oleh karena itu, H_2 diterima dan H_0 ditolak. Sedangkan pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Jakarta Suzuki</p>

				Finance Indonesia adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis tersebut terbukti.
--	--	--	--	---

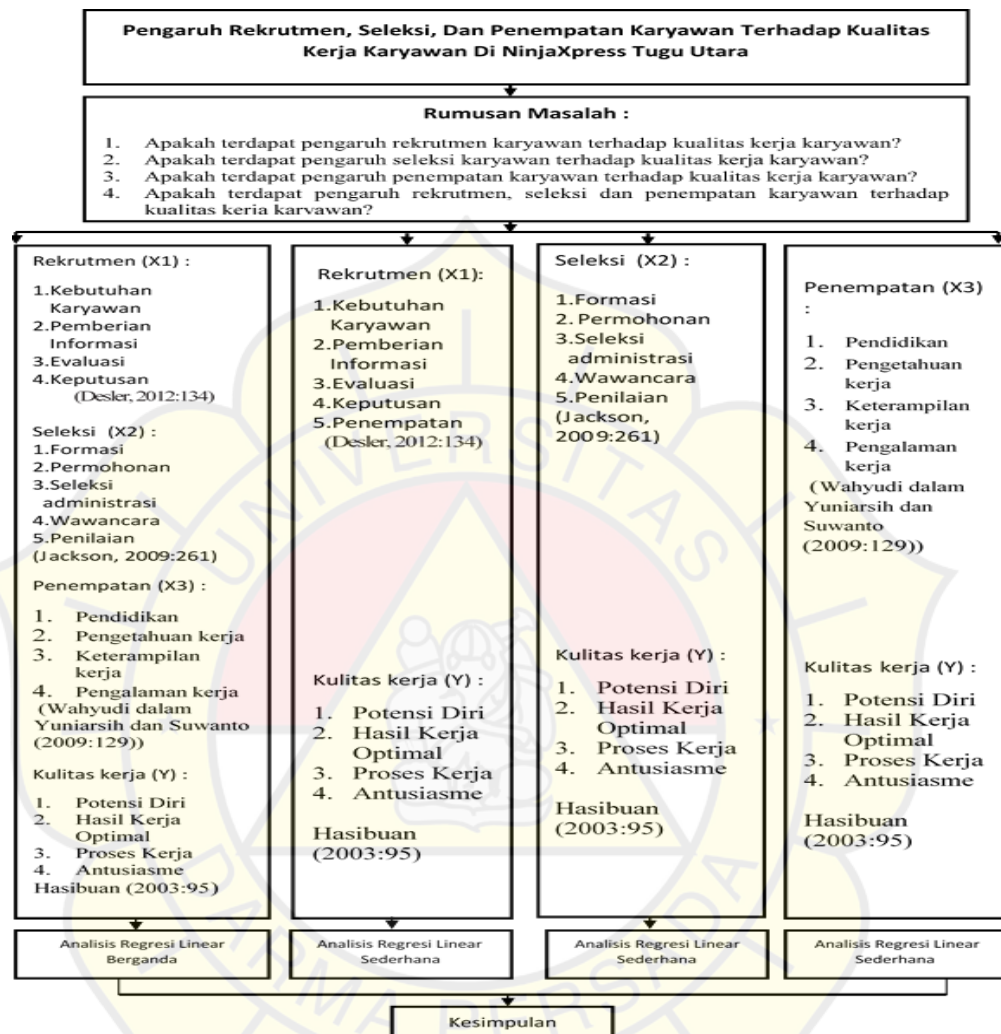
Sumber: Data diolah peneliti

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan terhadap kualitas kerja di NinjaXpress Tugu Utara, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah



yang akan dibahas. Adapun kerangka dalam penelitian ini dijelaskan melalaui gambar 2.1 berikut:



Sumber: Data diolah oleh peneliti
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti:

1. Pengaruh Rekrutmen (X_1), Seleksi (X_2) dan Penempatan Karyawan (X_3) terhadap Kualitas Kerja (Y) karyawan NinjaXpress Tugu Utara

H_0 : Tidak ada berpengaruh antara Rekrutmen (X_1), Seleksi (X_2) dan

Penempatan Karyawan (X_3) terhadap Kualitas kerja (Y) karyawan
NinjaXpress Tugu Utara

Ha : Ada pengaruh antara Rekrutmen (X_1), Seleksi (X_2) dan Penempatan
Karyawan (X_3) terhadap Kualitas kerja (Y) karyawan NinjaXpress
Tugu Utara

2. Pengaruh Rekrutmen (X_1) terhadap Kualitas Kerja (Y) karyawan
NinjaXpress Tugu Utara?

Ho : Tidak ada pengaruh antara Rekrutmen (X_1) terhadap Kualitas Kerja
(Y)

Ha : Ada pengaruh antara Rekrutmen (X_1) terhadap Kualitas Kerja (Y)

3. Pengaruh Seleksi (X_2) terhadap Kualitas Kerja (Y) karyawan NinjaXpress
Tugu Utara?

Ho : Tidak ada pengaruh antara Seleksi (X_2) terhadap Kualitas kerja (Y)

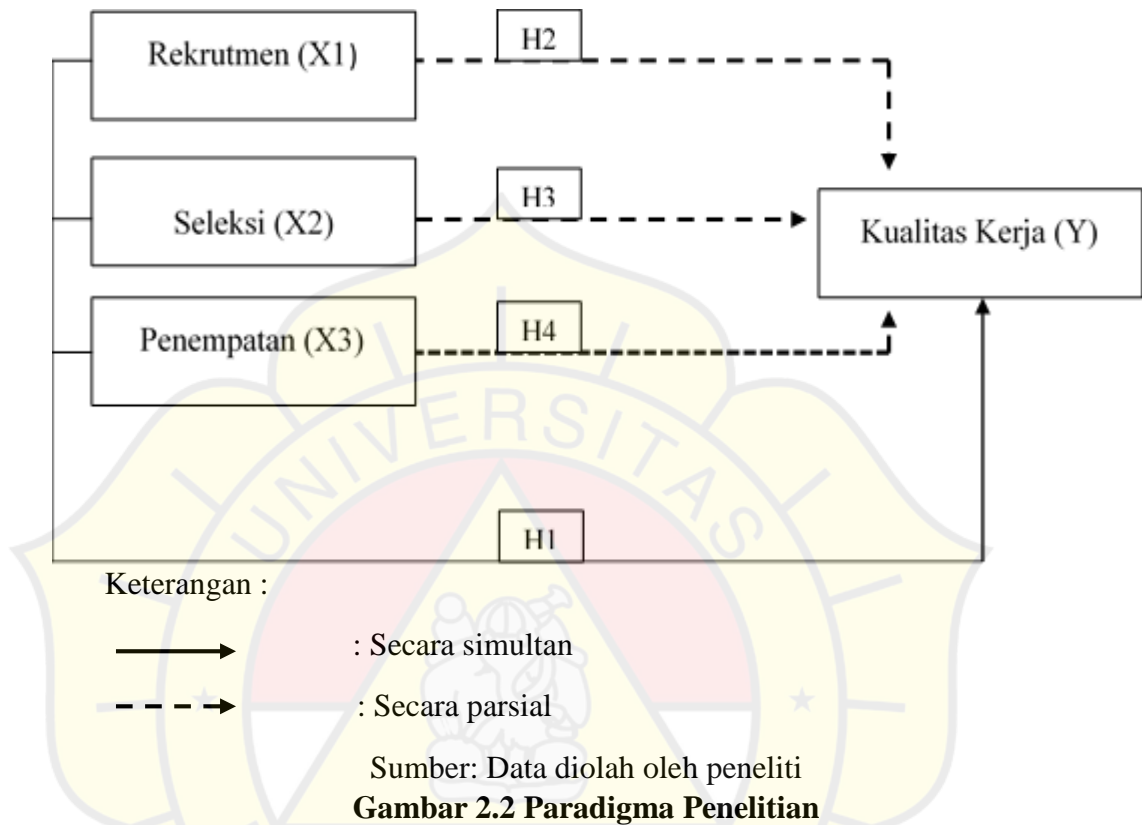
Ha : Ada pengaruh antara Seleksi (X_2) terhadap Kualitas Kerja (Y)

4. Pengaruh Penempatan karyawan (X_3) terhadap Kualitas Kerja (Y)
karyawan NinjaXpress Tugu Utara?

Ho : Tidak ada pengaruh antara Penempatan karyawan (X_3) terhadap
Kualitas kerja (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Penempatan karyawan (X_3) terhadap Kualitas

kerja (Y)



Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni Rekrutmen (X₁), Seleksi (X₂) dan Penempatan (X₃) satu variabel dependen yakni Kualitas kerja (Y), dimana Rekrutmen (X₁), Seleksi (X₂) dan Penempatan (X₃) mempengaruhi prestasi kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya Rekrutmen (X₁), Seleksi (X₂) dan Penempatan (X₃) mempengaruhi prestasi kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$