

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu bidang Manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena menjadi ujung tombak perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan dan kreatifitas yang dilakukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Teori-teori menurut para ahli mengenai sumber daya manusia antara lain :

Menurut **Gerry Dessler (2011 : 31)** “ Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.

Menurut **Hasibuan (2012:23)**, “Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan

kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”.

Menurut **Sunyoto (2013 : 1)** “ Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal”.

Dari beberapa pengertian mengenai sumber manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengelola karyawan pada suatu perusahaan dengan sedemikian rupa untuk tetap menjalankan visi dan misi suatu perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Berikut adalah beberapa fungsi manajemen menurut **Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012 : 36)** : Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya.

2.1.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Planning adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu dan mengembangkan rencana aktivitas kerja dalam sebuah

organisasi. Perencanaan merupakan proses yang penting dari segala bentuk fungsi manajemen, karena tanpa adanya perencanaan semua fungsi-fungsi lainnya tidak akan dapat berjalan. Dalam perencanaan, terdapat beberapa faktor dalam planning yang patut untuk dipertimbangkan, yaitu :

- a. *Specific* (Spesifik), yaitu berarti sebuah perencanaan harus jelas apa maksud dan tujuannya beserta ruang lingkungannya.
- b. *Measurable* (Terukur) , yaitu suatu tingkat keberhasilan yang harus dapat diukur dari program kerja dan rencana yang dibuat.
- c. *Achievable* (Pencapaian), yaitu sesuatu tersebut bisa tercapai dan diwujudkan, bukan hanya sekedar fiktif dan khayalan belaka.
- d. *Realistic* (Realistis), yaitu sesuatu yang sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada, harus seimbang tetapi tetap ada tantangan didalamnya.
- e. *Time* (Waktu), yaitu ada batas waktu yang jelas, sehingga bisa dinilai dan dievaluasi.

2.1.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah fungsi kedua dalam Manajemen. *Organizing* adalah proses kegiatan dalam menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan,

sumber-sumber dan lingkungannya. Dengan demikian, hasil dari pengorganisasian itu berupa struktur organisasi. Setiap tujuan sebuah organisasi pasti ingin dicapai. Setiap tujuan sebuah organisasi pasti ingin dicapai, dan untuk meraih hal tersebut, pengorganisasian sangat berperan penting.

Dalam sebuah perusahaan, pengorganisasian biasanya disusun dalam bentuk badan organisasi atau struktur organisasi, setelah itu baru dipecah menjadi beberapa jabatan. Disinilah letak salah satu prinsip Manajemen yang membagi setiap tugas dan tanggung jawab dalam sebuah perusahaan yang dibebankan pada semua anggota organisasi menurut skill dan kemampuan masing-masing individu.

2.1.2.3 Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis dan lain sebagainya. Suatu pengarahan dapat diberikan suatu batasan baik yang bersifat umum maupun spesifik, bergantung pada frekuensi kerja dan motif usaha yang dikembangkan. Pengarahan dapat diberikan batasan sebagai suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai

rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasi :

- a. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai Pekerjaan
- b. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

2.1.2.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan, penentuan standar yang akan diwujudkan, menilai kinerja pelaksanaan, dan jika diperlukan mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan dengan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka akan dibutuhkan pengontrolan yang optimal, baik itu dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi dan audit.

Tujuan utama dari kegiatan pengawasan adalah menciptakan kegiatan-kegiatan manajemen yang dinamis dan terwujud secara efektif dan efisien. Sesuai dengan perannya dalam sebuah organisasi, *Controlling* memiliki beberapa fungsi utama:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan.
- b. Memperbaiki kelemahan dan kesalahan, serta menindak penyalahgunaan dan penyelewengan.

- c. Mendinamisasikan organisasi serta kegiatan dalam manajemen.
- d. Memperkuat rasa akan tanggung jawab tiap individu
- e. Mengambil tindakan korektif jika pelaksanaan menyimpang dari Perencanaan atau standar yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen dilaksanakan dalam mendukung kegiatan yang diatur secara sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah diatur agar dapat efektif dan seefisien mungkin. Jadi fungsi manajemen yaitu suatu proses kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.

Fungsi manajemen dalam suatu instansi atau organisasi berbeda dikarenakan suatu anggota organisasi biasanya dilihat dari jumlahnya yang terbilang banyak, karena perkembangan lapangan usaha atau organisasi yang berbeda-beda.

2.1.3 Fungsi Operasional manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (Dalam Yuniarsih dan Suwanto 2009:6) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan tenaga kerja

Merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dimaksudkan dalam upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja. Pengembangan kualitas sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah sumber daya manusia yang berpotensi dan handal yang produktif sehingga sumber daya manusia mampu dan terampil sehingga menjadi lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Kompensasi

Merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan

mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

4. Integrasi

Integrasi meliputi usaha menciptakan kondisi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang telah menyangkut masalah motivasi, konflik dan konseling.

5. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PHK adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. apabila kita mendengar istilah PHK, yang biasa terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak perusahaan karena kesalahan karyawan.

2.1.4 Peran dan Kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengimplementasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian.

Peranan MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah– masalah dibawah ini yaitu :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan, sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang –undang perburuhan dan kebijaksanaan pembalasan jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh.

2.2 Rekrutmen

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Meldona (2009:132) Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (pembujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia

Kaswan (2012:66) Rekrutmen adalah praktik atau aktifitas yang dilakukan organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan mengikat pegawai yang potensial / qualified.

Prof. Dr. Sondang P.siagian, M.P.A. (2009:102) Adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, maka rekrutmen adalah proses mencari, menyeleksi, menemukan dan menarik para calon tenaga kerja yang memenuhi syarat dari perusahaan untuk dipekerjaan di salah satu posisi yang belum terisi yang ada dalam suatu perusahaan.

2.2.2 Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen menurut Stone adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.

Adapun beberapa tujuan lain dari rekrutmen adalah :

1. Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarnya.
2. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai kebutuhan.
3. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan.
4. Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.

5. Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.
6. Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
7. Sebagai upaya dalam mengkordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
8. Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja.
9. Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung progma pemerintah dalam mengurangi tingkat pengangguran.

2.2.3 Indikator-indikator Rekrutmen

Indikator-indikator dari rekrutmen, sebagi berikut :

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*.

Uraiannya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

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

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (2010) mengatakan uraian jabatan adalah mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

3. *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat : 2010)

4. *Job Evalution* (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat : 2010).

2.2.4 Prinsip-prinsip Rekrutmen

Adapun prinsip-prinsip dari rekrutmen adalah :

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu

sebelumnya perlu dibuat analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e) *Fleksibility*.
- f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

2.2.5 Sumber-Sumber Rekrutmen

Secara umum sumber rekrutmen meliputi internal dan sumber eksternal.

a) Sumber Internal

Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Adapun keuntungan merekrut dari dalam perusahaan adalah a) Tidak terlalu mahal, b) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara karyawan perusahaan, dan c) Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.

Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan adalah pembatasan terhadap bakat-bakat, mengurangi peluang dan dapat meningkatkan perasaan puas diri.

b) Sumber eksternal

Sumber eksternal adalah proses perekrutan tenaga kerja yang disaring dari sumber luar perusahaan. Adapun saluran-saluran dalam rekrutmen bersumber dari luar perusahaan, antara lain :

- a. Walk-ins dan write-ins (pelamar datang dan menulis lamaran sendiri)
- b. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain)
- c. Pengiklanan (surat kabar, majalah, TV, radio, dan lain sebagainya)
- d. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara
- e. Agen-agen penempatan tenaga kerja
- f. Lembaga pendidikan dan pelatihan
- g. Departemen tenaga kerja
- h. Organisasi-organisasi profesi atau keahlian
- i. Asosiasi-asosiasi pekerja
- j. Open house yakni perusahaan mengundang peminat tertentu untuk datang ke perusahaan dan melihat berbagai fasilitas dan memperoleh penjelasan tentang misi, tujuan, bentuk kegiatan dan prospek perusahaan di masa datang.

2.2.6 Metode-metode Rekrutmen

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2009,44) metode rekrutmen karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

a. 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.

b. Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2.3 Seleksi

2.3.1 Pengertian Seleksi

Menurut **Veithzal Rivai (2009:80)**, seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi 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.

Menurut **Mathis dan Jackson (2008:100)** Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

2.3.2 Tujuan Seleksi

- a. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- b. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- c. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

2.3.3 Manfaat Program Seleksi

Melalui program seleksi ini, dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain:

1. Hasil seleksi yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan laporan tertulis untuk setiap kandidat yang

direkomendasikan. Hasil seleksi juga bebas dari pengaruh – pengaruh apapun yang bisa menyebabkan bias

2. Proses seleksi yang efisien karena dilakukan secara profesional oleh lembaga yang berkompeten dan telah berpengalaman dalam melaksanakan kegiatan yang sama.

2.3.4 Proses Seleksi

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut *Employment function*.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia. Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting. Informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang diisyaratkan jabatan. Rencana-rencana sumber daya manusia memberitahukan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan.

2.3.4.1 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi

1) Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindari pencarian informasi dari sumber tidak resmi (“jalan belakang”).

2) Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya.

3) Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. Pewawancara (interviewer) mencari jawab dua pertanyaan umum.

Wawancara mempunyai tingkah fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial atau operasional, berketerampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah : pewawancara mempelajari pelamar, dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan utama : reliabilitas dan validitas. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses seleksi karena efektivitasnya dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas.

2.3.4.2 Proses Wawancara

Tahap-tahap proses wawancara meliputi persiapan pewawancara, pengarahan atau penciptaan hubungan, pertukaran informasi, terminasi dan evaluasi. Setiap tahap harus dijalani agar wawancara berhasil.

- Persiapan pewawancara. Kegiatan persiapan ini mencakup penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai

pertanyaan spesifik yang akan diajukan dalam proses wawancara, penetapan tipe wawancara dan format pertanyaan, serta pengenalan awal tentang pelamar dengan mempelajari blanko lamaran. Disamping itu, pewawancara harus mampu menjelaskan tugas-tugas pekerjaan, standar prestasi, upah dan tunjangan-tunjangan lain, dan bidang-bidang pekerjaan lainnya.

- Pengarahan. Setelah wawancara dimulai, pewawancara perlu menciptakan hubungan yang relaks dengan pelamar dan suasana yang “enak”. Tanda kondisi ini pewawancara mungkin tidak memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas tentang potensi pelamar.
- Pertukaran Informasi. Inti proses wawancara adalah pertukaran informasi. Untuk membantu menciptakan hubungan, banyak pewawancara mulai dengan bertanya kepada pelamar bila ada pertanyaan-pertanyaan yang ingin diajukan. Ini menimbulkan komunikasi dua arah dan memungkinkan pewawancara mulai untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pelamar.
- Terminasi. Bila waktu wawancara yang tersedia habis, pewawancara perlu memberi isyarat bahwa wawancara akan segera diakhiri, dalam hal ini sekali lagi komunikasi non verbal sangat berguna.

- Evaluasi. Segera setelah wawancara berakhir, pewawancara harus mencatat jawaban-jawaban tertentu dan kesan-kesan umum mengenai pelamar. Penilaian ini dapat menggunakan catatan yang telah disiapkan secara standar. Penggunaan catatan atau daftar standar akan meningkatkan reliabilitas wawancara sebagai teknik seleksi.

2.3.4.3 Kesalahan-kesalahan wawancara

Ada berbagai penyebab kesalahan atau perangkap dalam proses wawancara. Kegagalan untuk mengatasi penyebab-penyebab kesalahan wawancara akan menurunkan efektivitas wawancara. Berbagai bentuk kesalahan wawancara secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Halo Effect

Kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar. Contoh, seorang pelamar yang mempunyai senyuman menarik (apalagi kalau cantik atau ganteng) dan simpatik diperlakukan sebagai calon unggul sebelum wawancara dimulai.

2. Leading Questions

Kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan “telegram” jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah

pertanyaan-pertanyaan wawancara. Contoh, “apakah saudara setuju bahwa laba adalah penting ? “apakah saudara akan menyenangi pekerjaan ini ?

3. *Personal Biases*

Kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Contoh, “saya lebih menyukai personalia penjualan yang berbadan tinggi”; “ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita”.

4. Dominasi Pewawancara

Kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk “membual” kepada pelamar, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan percakapan sosial. Contoh, penggunaan waktu wawancara untuk menceritakan rencana-rencana perusahaan, penggunaan waktu wawancara untuk memberitahukan bagaimana pentingnya pekerjaan pewawancara.

5. Pemeriksaan Referensi

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, departemen personalia menggunakan berbagai referensi yaitu: Bagaimana tipe pelamar? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar?.

Preferensi tentang karakter pelamar-biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan. Mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak spesifikasi personalia bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut, karena dalam kenyatannya organisasi sangat jarang untuk mendapatkan referensi yang benar.

6. Evaluasi Medis

Proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan dapat dilakukan 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 memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

7. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggungjawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil

8. Keputusan penerimaan final.

Komitmen para penyelia pada umumnya akan semakin besar bila mereka diajak berpartisipasi dalam proses seleksi. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui supervisory interview. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia menilai kecakapan teknis, potensi, kesediaan bekerjasama, dan seluruh kecocokan pelamar. Wawancara ini berguna sebagai suatu cara efektif untuk meminimumkan pertukaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

9. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

2.3.5 Indikator yang Mempengaruhi Seleksi

Menurut **Mondy & Noe (2010:172)**, karakteristik tes seleksi yang baik harus memiliki ciri- ciri, antara lain :

a. Standarisasi

Sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur kondisi bagi semua peserta. Dalam menyampaikan dari beberapa aplikasi dalam tes yang sama, terkadang mengambil tes dalam di bawah kondisi yang akan serupa semungkinnya.

b. Obyektivitas

Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil / nilai yang sama. Hasil dan nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektivitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes. Seseorang mengambil tes dengan memilih jawaban yang tepat atau tidak.

c. Norma

Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan: apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan pesertalain.

d. Reliabilitas

Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini.

e. Validitas

Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

2.4 Penempatan

2.4.1 Pengertian Penempatan

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai penempatan kerja antara lain :

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (dalam Karyoto 2015:84)** Penempatan Kerja adalah suatu kegiatan untuk menempatkan para pekerja yang telah lulus dalam kegiatan seleksi. Kesimpulan Malayu

S.P. Hasibuan lebih menekankan pada kegiatan seleksi. Artinya sebelum memutuskan untuk menempatkan pekerja ke dalam pekerjaan-pekerjaan, organisasi perlu terlebih dahulu menyeleksi pekerja. Dengan demikian, organisasi akan menemukan sejumlah pekerja yang dapat memenuhi kriteria yang di tentukan. Penempatan tenaga kerja dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya. Dalam menempatkan tenaga kerja dalam satu tugas dan pekerjaan pimpinan tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Menurut **Rivai dan Sagala (2009:198)** penempatan kerja berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu. Pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut **Mathis & Jackson (2008:262)** Penempatan kerja adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan

pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.4.2 Indikator Penempatan Kerja

Indikator penempatan tenaga kerja menurut Hartatik (2014:84)

indikator penempatan kerja terdiri dari :

1. Kemampuan

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentukan kemampuan. Seseorang pegawai mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

2. Kecakapan

Kecakapan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat keakaryaan. Kecakapan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis.

3. Keahlian

Keahlian adalah keahlian dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Pegawai yang mempunyai keahlian berarti pegawai tersebut ahli dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.

2.4.3 Tujuan dan Prinsip Penempatan Tenaga Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, 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. Maksud diadakan penempatan tenaga kerja sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria kemampuan, kecakapan dan keahlian.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan tenaga kerja yaitu :

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. Walaupun sebagaian unsur yang paling pertama, utama dan paling menentukan dalam organisasi apapun.

2. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini berarti pegawai sebagai bawahan perlu diajak serta dalam menentukan tujuan organisasi sehingga pegawai sebagai bawahan dapat merasakan kehadirannya dalam organisasi.

3. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Prinsip *equal pay of equal work*

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

5. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan 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 difokuskan 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 Produktivitas Kerja

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

2.4.4 Dimensi Penempatan Pegawai

Menurut Bedjo Siswanto (2005:162) Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risikonya dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Penulis mengambil beberapa Dimensi Penempatan Pegawai dari Bedjo Siswanto (2005:162) yakni Prestasi Akademis, Pengalaman, Kesehatan Fisik dan Mental, Status Perkawinan dan Usia.

Berikut ini merupakan indikator-indikator Penempatan Pegawai dari dimensi tersebut :

1. Prestasi Akademis
2. Pengalaman
3. Kesehatan Fisik dan Mental

4. Usia

2.4.5 Program Penempatan

Penyusunan program untuk memperkenalkan para pekerja baru pada lingkungan organisasi dapat efektif jika mempertimbangkan berbagai aspek penting seperti aspek organisasi, aspek kepentingan pekerja, aspek tugas, dan aspek pengenalan. Aspek aspek ini saling berkaitan sehingga harus dibahas seluruhnya oleh organisasi agar kegiatan para pekerja baru tidak terganggu, dan usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terhambat.

1. Calon pekerja yang dinyatakan lulus dalam kegiatan seleksi dan diterima sebagai pekerja berhak mengisi jabatan kosong di organisasi. Para pekerja baru ini perlu diperkenalkan oleh pihak manajemen agar nantinya dapat berinteraksi dengan lingkungan dan orang-orang di organisasi, serta lebih mudah melaksanakan kegiatan organisasi.

- a. Sejarah organisasi

tiap organisasi memiliki sejarahnya sendiri, yang mencakup pendirian dan perjalanan yang telah dilaluinya. Dengan mengenal sejarah organisasi, para pekerja baru akan memahami bahwa perusahaan tidak akan berkembang dimasa depan jika konsep, teori, dan teknik diterapkan secara keliru.

- b. Struktur organisasi

struktur organisasi adalah susunan orang-orang yang melakukan pekerjaan-pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk meringankan beban-beban pekerjaan dan memaksimalkan hasilnya, mereka harus saling bekerja sama.

c. Tujuan organisasi

Pada umumnya, organisasi telah menentukan tujuan yang ingin dicapai pada masa mendatang. Penentuan tujuan itu dapat dilakukan dengan beberapa landasan, misalnya, yang paling relevan, sumber daya. Contohnya, dengan landasan sumber daya manusia, organisasi dapat meningkatkan kualitas SDM; dengan landasan unsur uang sebagai modal, organisasi dapat meningkatkan permodalan; dengan landasan sumber daya material, organisasi dapat meningkatkan persediaan bahan baku.

2. Pengenalan kepentingan pekerja

Selain memperkenalkan organisasi, manajemen juga perlu memberitahukan kepentingan-kepentingan pekerja. Para pekerja bersedia berkumpul dan berkegiatan karena mereka memiliki kepentingan yang sama terhadap pendapatan yang bisa diperoleh, penghargaan yang ditentukan organisasi, serta jenjang karir yang bisa ditingkatkan.

a. Pendapatan

Pendapatan dalam istilah ekonomi ditafsirkan sebagai imbalan atas jasa atau kegiatan yang telah dilakukan pekerja untuk menyelesaikan tugas tugas yang dibebankan oleh organisasi. Pada era lama imbalan kerja tidak berupa uang, tetapi barang (sistem barter). Sebaliknya, dizaman maju pekerja umumnya menerima uang sebagai imbalan.

b. Penghargaan

selain imbalan berupa uang, para pekerja juga mengharapkan penghargaan terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi semangat tiap pekerja untuk menjalankan kegiatan kegiatan tidaklah sama, begitu juga dengan prestasi yang diberikan kepada pekerja juga beragam. Para pekerja yang berpendapatan tinggi mungkin lebih memilih penghargaan dalam bentuk yang dapat memberikan kepuasan, misalnya paket liburan atau sarana mobilitas

c. Karir

Pada dasarnya, ada tiga jenis pekerja organisasi, yaitu pekerja berpendidikan rendah, pekerja terampil, dan pekerja berpendidikan tinggi. Pekerja berpendidikan rendah adalah mereka yang tidak berpendidikan atau tidak terampil. Seringkali pekerja ini ditempatkan untuk melakukan pekerjaan pekerjaan yang bersifat umum seperti menyapu, merawat kebun, mengecat, dan membersihkan.

d. Pengenalan tugas dan tanggung jawab

Program pengenalan paling mendasar yang dilakukan organisasi kepada para pekerja baru adalah memperkenalkan tugas dan tanggung jawab pekerja terhadap pekerjaan. Program pengenalan ini sangat penting sehingga organisasi diharapkan telah menyusunnya sebelum menyampaikan kepada para pekerja baru. Tugas berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab. Artinya, seseorang yang menempati jabatan tertentu dalam suatu organisasi memiliki tugas-tugas yang harus dilakukan serta bertanggung jawab kepada organisasi.

e. Pengendalian ruang lingkup pekerjaan

Ruang lingkup pekerjaan dapat meliputi pekerja, peralatan, dan fasilitas-fasilitas pekerjaan. Para pekerja baru perlu diperkenalkan dengan ruang lingkup kerjanya agar mereka dapat mengenali siapa teman kerjanya, siapa pemimpinnya, siapa bawahannya, serta dimana ruang kerjanya. Pengenalan ruang lingkup pekerjaan juga akan mendorong pekerja baru untuk menyesuaikan dirinya.

Pada dasarnya para pekerja dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok atasan dan kelompok bawahan.

2.4.6 Manfaat Penempatan Kerja

Jika diyakini bernilai, suatu kegiatan akan terus dilakukan, dan sebaliknya. Demikian pula dengan kegiatan penempatan akan terus dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong. Suatu kegiatan dianggap bernilai apabila dapat memberikan beberapa manfaat seperti dapat menghindarkan organisasi dari kekurangan tenaga kerja, serta meningkatkan spesialisasi kerja, kinerja organisasi, karir, dan kesejahteraan pekerja.

1. Menghindari Kekurangan Tenaga Kerja

Penempatan pekerja melibatkan kegiatan perencanaan guna menentukan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menempati posisi-posisi kosong. Dengan adanya kekosongan pada posisi tertentu, organisasi harus menghitung jumlah keseluruhan pekerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan jumlah pekerja yang sudah dimiliki.

2. Meningkatkan spesialisasi kerja

Dalam kegiatan perekrutan atau penarikan pekerja, organisasi menentukan beberapa persyaratan, misalnya keterampilan, yang harus dipenuhi oleh para pelamar kerja.

3. Meningkatkan kinerja organisasi

Kinerja organisasi dapat diperoleh dari prestasi kerja yang dihasilkan para pekerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan-kegiatan mereka. Sedemikian pentingnya hasil yang dicapai para pekerja terhadap pembentukan kinerja organisasi sehingga organisasi

harus berupaya mencari penyebab yang dapat menurunkan kinerja mereka dan menemukan solusinya.

4. Meningkatkan karir pekerja

Kegiatan penempatan memperkenalkan para pekerja baru pada struktur organisasi. Karena dalam struktur tersebut terdapat berbagai tingkatan jabatan manajer, dapat dikatakan bahwa para pekerja mempunyai peluang untuk meningkatkan karir mereka. Peningkatan karir dapat membahagiakan pekerja karena aspek-aspek lainnya seperti kekuasaan, status sosial, penghargaan, bahkan kesejahteraan, juga akan ikut naik.

5. Meningkatkan kesejahteraan pekerja

Kesejahteraan dapat diukur dari terpenuhinya kebutuhan dan keinginan melalui promosi, jabatan pekerja di dalam organisasi bisa meningkat. Peningkatan jabatan tentu akan diiringi dengan kenaikan imbalan/kompensasi.

2.5 Prestasi Kerja

2.5.1 Pengertian Prestasi Kerja

Menurut **Sutrisno (2014:151)** Prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Menurut **Hasibuan (2010:94)** Prestasi kerja adalah suatu

hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut **Handoko (2007 : 135)** Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya. Prestasi kerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor penting, yaitu kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi angka untuk ketiga faktor ini, semakin besar prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi kerja

- *Faktor finansial* adalah semua hal yang menyangkut aspek jasmani dan kesejahteraan karyawan seperti upah atau gaji, macam-macam tunjangan, bonus dan jaminan sosial.
- *Faktor fisik* adalah semua hal yang menyangkut aspek jasmani dan kondisi fisik, lingkungan kerja, faktor umur, kesehatan, jenis pekerjaan, waktu kerja, dan sistem pemberian istirahat.
- *Faktor sosial* adalah segala hal yang menyangkut hubungan antara sesama karyawan, antara karyawan dengan pimpinan dan hubungan antara serikat pekerja dan organisasi.
- *Faktor psikologis* adalah segala hal yang menyangkut

kehidupan karyawan dan mentalitas karyawan antara lain cita-cita, pandangan hidup, minat, sikap, bakat, kemampuan, keamanan dan sebagainya.

Menurut **Mangkunegara (2014:13)**, mengatakan bahwa : faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi yaitu:

- Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata : (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.
- Faktor motivasi, motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.5.3 Indikator-Indikator Prestasi Kerja

Mangkunegara (2009 : 67) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi diatas indikator prestasi kerja adalah :

1) Kualitas

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja

2) Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan

3) Pelaksanaan tugas

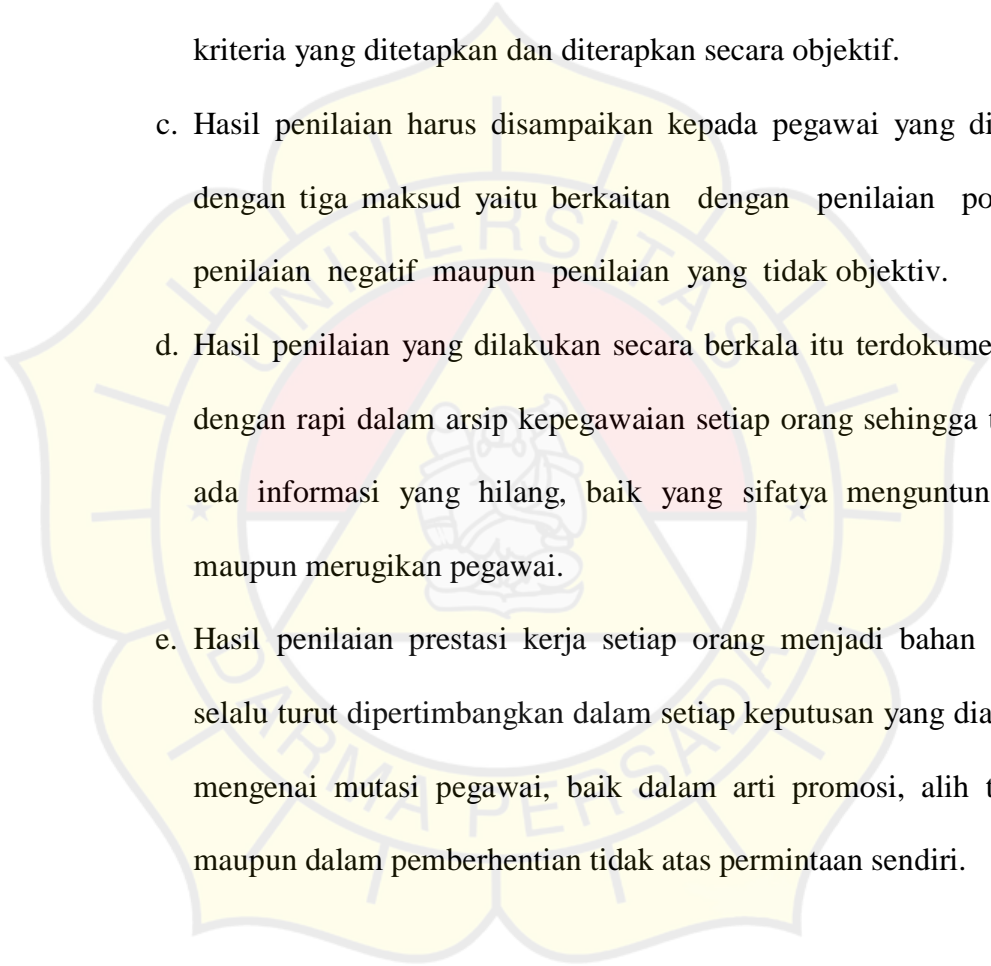
Kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan

4) Tanggung jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

2.5.4 Pengukuran Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, menurut **Siagian (2014:226)** yaitu :

- 
- a. Penilaian yang dilakukan adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
 - b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
 - c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu berkaitan dengan penilaian positif, penilaian negatif maupun penilaian yang tidak objektif.
 - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
 - e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.5.5 Unsur Unsur Penilaian Prestasi kerja

1. *Kesetiaan*, penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di

dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. *Kejujuran*, penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti para bawahannya.
3. *Kedisiplinan*, penilaian menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan- peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
4. *Kreativitas*, Penilai menilai kemampuan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. *Kerjasama*. Penilai menilai kesediaan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
6. *Kepemimpinan*, Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
7. *Kepribadian*, Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. *Prakarsa*, Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.
9. *Kecakapan*, Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.
10. *Tanggung jawab*, Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan.

2.5.6 Kesalahan Penilaian Prestasi Kerja

Kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai berkaitan dengan faktor manusia, dimana penilai tidak dapat terlepas dari unsur subyektif dalam manusia. Kesalahan tersebut di antaranya adalah :

1. *Halo Effect* dan *Horn Effect*: pewawancara dapat melakukan kesalahan yang disebut dengan *halo effect* dan *horn effect*. Kesalahan tersebut juga dapat dilakukan oleh penilai. Kesalahan *halo effect* sangat dimungkinkan bila penilai terpesona oleh perilaku pegawai seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman ini dapat menutup mata penilai terhadap kelemahan pegawai yang lain. Sebaliknya bila pegawai membuat kesalahan kecil namun membekas di hati penilai, maka bisa jadi nilai yang

didapat hasilnya buruk meskipun sesungguhnya ia memiliki prestasi lebih.

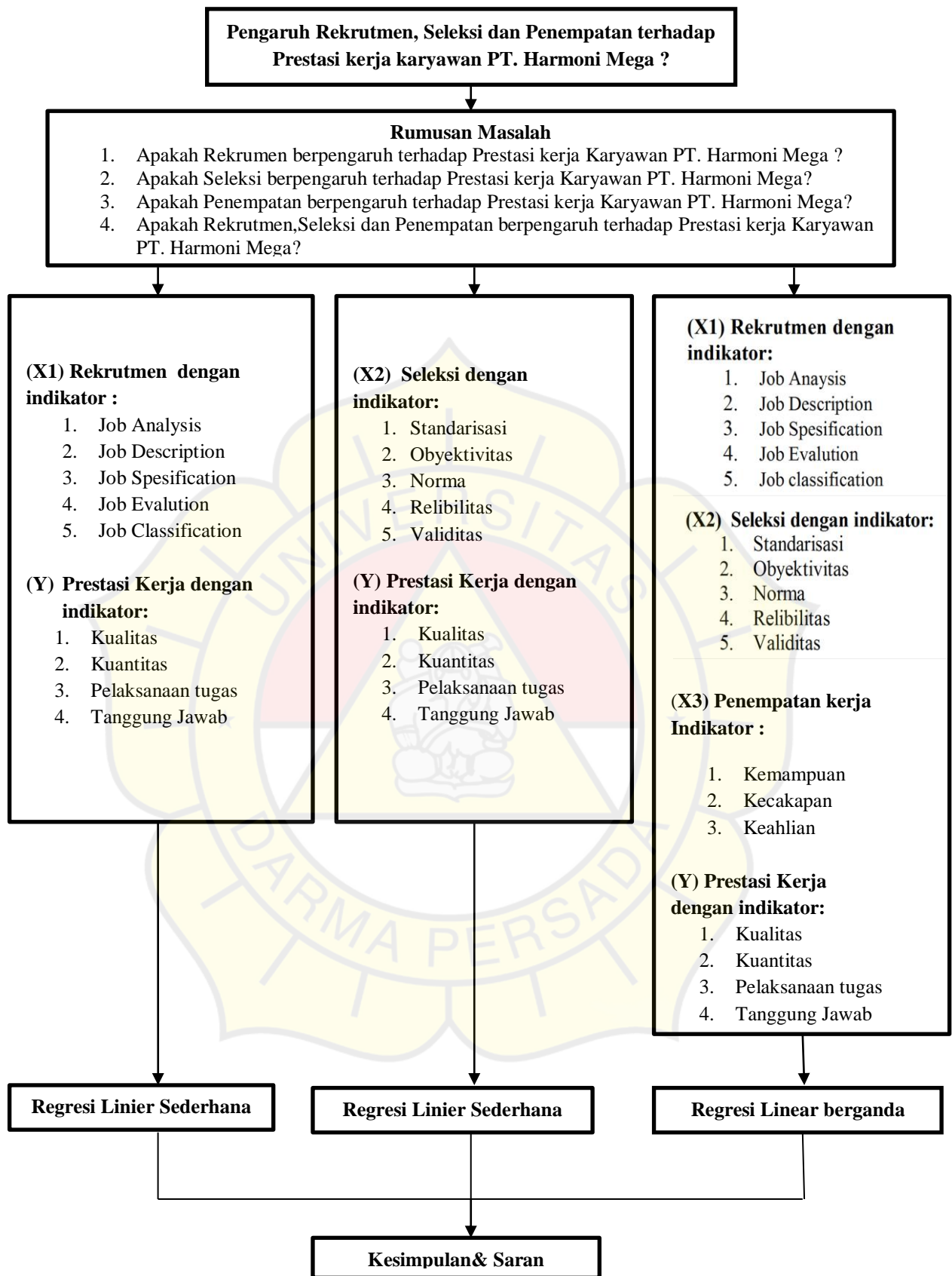
2. Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah :
Kebanyakan penilai kurang berani mencantumkan nilai yang rendah atau yang tinggi. Sikap ini merupakan cerminan sebagaimana umumnya masyarakat dalam menilai. Penilaian yang tinggi dikhawatirkan akan menjadikan pegawai sombong dan lupa diri, sebaliknya penilaian yang rendah dikhawatirkan dapat menjatuhkan mental pegawai. Karenanya seringkali penilai mencantumkan nilai rata-rata atau nilai tengah.
3. Karena “kemurahan hati” subyektivitas lainnya adalah kemurahan hati. Banyak penilai tidak tega mencatumkan nilai sebenarnya. Seringkali panilai mencantumkan nilai *katrol* sebagai kemurahan hati. Ketidakberanian mencantumkan nilai rendah selain karena khawatir akan menjatuhkan mental pegawai, juga karena penilai khawatir disalahkan oleh organisasi. Karena bisa jadi rendahnya nilai bukan semata-mata kesalahan pegawai tapi karena kesalahan panilai dalam menilai (tidak *valid* dan tidak *reliable*) atau penetapan target yang salah.

2.6 Kerangka Pemikiran

Pada tahap ini pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap prestasi kerja karyawan disuatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa indikator pada masing-masing variabel.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini rekrutmen dan seleksi terhadap penempatan karyawan di suatu perusahaan sangatlah penting.

Dengan demikian maka jelas dengan adanya rekrutmen, seleksi dan penempatan yang baik, maka prestasi karyawan juga akan baik, sehingga tujuan perusahaan akan dapat mudah tercapai. Dari uraian diatas dapat diajukan model kerangka pemikiran atau kerangka penelitian sebagai gambar 2.1 berikut :



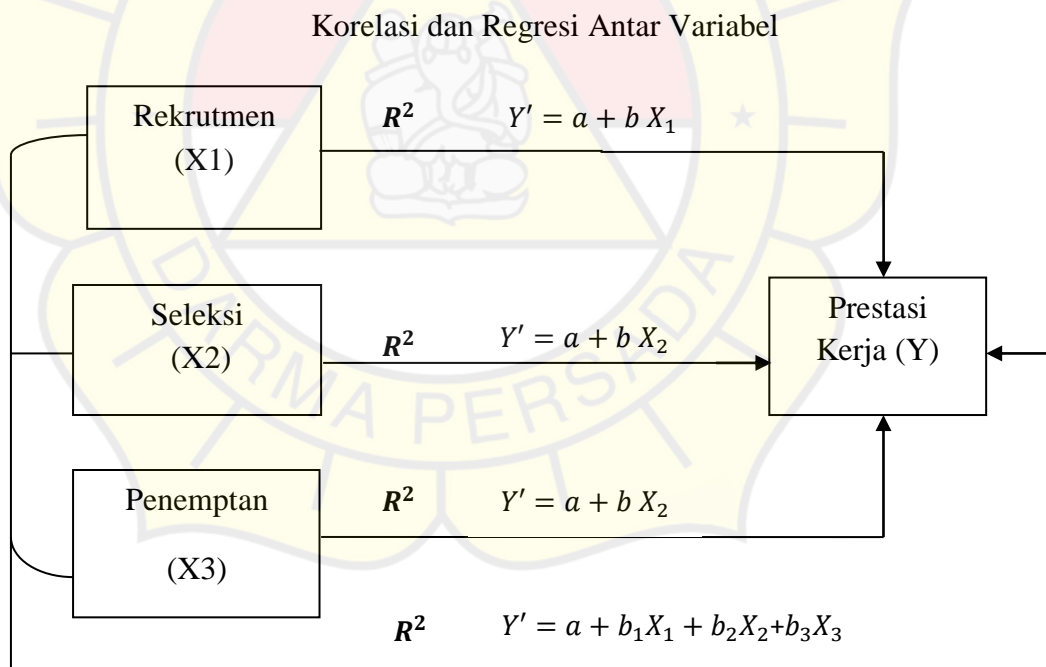
Sumber: Diolah Oleh Penulis

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut **Sugiono (2010:63)** mengatakan : paradigma penelitian diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan”.

Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan 3 variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat 3 variabel independen yaitu Rekrutmen sebagai (X1), Seleksi sebagai (X2), Penempatan (X3) dan satu variabel dependen yakni Prestasi kerja sebagai Y. gambar diatas menjelaskan bahwa bagaimana Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) mempengaruhi Penempatan kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikutnya Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) mempengaruhi Prestasi kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi $Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut **Sugiyono (2010:93)**, Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Adapun hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Rekrutmen berpengaruh terhadap Prestasi kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Rekrutmen (X1) terhadap Prestasi kerja (Y).

Ha :Terdapat pengaruh yang signifikan antara Rekrutmen (X1) terhadap Prestasi kerja (Y).

2. Apakah Seleksi berpengaruh terhadap Prestasi kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Seleksi (X2) terhadap Prestasi kerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Seleksi (X2) terhadap Prestasi kerja (Y).

3. Apakah Penempatan berpengaruh terhadap Prestasi kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Penempatan kerja (X3) terhadap Prestasi kerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Penempatan kerja (X3) terhadap Prestasi kerja (Y).

4. Apakah Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan berpengaruh terhadap Prestasi kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan kerja (X3) berpengaruh terhadap Prestasi kerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan kerja (X3) berpengaruh terhadap Prestasi kerja (Y).

2.9 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang pernah dilakukan menjadi dasar dan pendukung penelitian yang saat ini peneliti lakukan :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Sumber Rujukan	Judul	Hasil penelitian
1	Nasiruddin	Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Kasim Pekanbaru	Pengaruh Rekrutmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Wahan Meta Riau Nissan Arengka Pekanbaru	Hasil analisis menunjukkan secara simultan dan parsial rekrutmen berpengaruh positif terhadap prestasi kerja
2	Rd.M.Irfan W	Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama	Pengaruh Pelaksanaan Seleksi Terhadap Prestasi Kerja pada karyawan pikiran rakyat	Hasil analisis menunjukkan secara parsial seleksi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja
3	Anita Naliebrata	Departemen Manajemen Institut Pertanian Bogor	Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai (studi kasus dinas perhubungan PEMKAB Bogor)	Hasil analisis menunjukkan secara simultan dan parsial rekrutmen berpengaruh positif terhadap prestasi kerja
4	Helena Desfaroza Hamzah	Jurnal Program studi manajemen fakultas ekonomi Universitas Tamansiswa Padang	Pengaruh Penempatan Kerja dan Deskripsi Jabatan (<i>Job Description</i>) terhadap Prestasi kerja pegawai pada rumah sakit jiwa Prof. HB.SA'ANIN Padang	Hasil analisis menunjukkan secara parsial penempatan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja