

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Review dilakukan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini, review ini bertujuan sebagai pembandingan dengan penelitian ini yang berkaitan dengan proses rekrutmen, proses seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berikut ringkasan beberapa penelitian terdahulu :

Penelitian pertama dilakukan oleh Heri Aryadi, Apta Dihyan Gantari, yang berjudul “Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Tenaga Kerja *Outsourcing* Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Trikarya Cemerlang Jakarta” (2020). Industri penyedia jasa *outsourcing*. Dalam jurnal AKRAB Juara. Vol.5, No.4. ISSN: 1488-1588. Tujuan dari penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Trikarya Cemerlang Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitiannya adalah dengan metoda kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 238 karyawan dan yang terpilih untuk dijadikan sampel dalam sebanyak adalah 126 karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Trikarya Cemerlang, :

1. Proses rekrutmen yang dilaksanakan pada PT. Trikarya Cemerlang meliputi beberapa proses yaitu mulai dari menerima perminta penambahan tenaga kerja dari user terkait, membuat setrta mengumumkan lowongan pekerjaan, menerrima surat lamaran dari calon tenaga kerja, menyeleksi calon tenaga kerja dan memutuskan diterima atau tidaknya calon tenaga kerja *outsourcing* yang nantinya akan disalurkan ke user dengan perjanjian kontrak yang telah ditentukan.
2. Berdasarkan hasil pembahasan terdapat beberapa kendala dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan antara lain, dibutuhkan waktu untuk

menyaring puluhan ribu berkas lamaran yang masuk, sulitnya mencari calon tenaga kerja yang sesuai dengan standarisasi perusahaan dan sulit mendapatkan calon tenaga kerja yang berdomisili sesuai dengan lokasi proyek tempat kerja.

3. Kendala tersebut dapat diatasi dengan membuka lowongan kerja diinternet, menyebar brosur, menyeleksi calon tenaga kerja dan meniniput berkas karyawan yang sesuai dengan standarisasi perusahaan kedalam sistem HRD berdasarkan domisili calon karyawan untuk user PT. Trikarya Cemerlang.

Penelitian kedua dilakukan oleh Firtiyanti Fenezha J. Lotulong dan Yantje Uhing, yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Kriteria Seleksi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. BANK BRI Tbk Manado)” (2018). Dalam Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi tahun 2018, Vol 6, No. 4. Hal. 3483-3492 (2018). Tujuan dari penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, kriteria seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BRI cabang Tondano. Model penelitian yang digunakan yaitu dengan metoda kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan PT. Bank BRI Cabang Tondano. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda, pengujian hipotesis secara simultan (uji F), dan pengujian secara parsial (uji T) dengan bantuan aplikasi perangkat lunak SPSS.

Hasil perhitungan koefisien regresi variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan berdasarkan output SPSS tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh dengan nilai = 0.023 artinya apabila bertambah satu skala maka kinerja karyawan akan meningkat, dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan koefisien regresi variabel kriteria seleksi terhadap kinerja karyawan berdasarkan output SPSS tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh dengan nilai = -0.084 artinya apabila bertambah satu skala maka kinerja karyawan akan meningkat, dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kriteria seleksi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan koefisien regresi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan berdasarkan output SPSS tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh dengan nilai = 0.152 artinya apabila bertambah satu skala maka kinerja karyawan akan meningkat, dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Uji F dilakukan dengan membandingkan F_{Hitung} dengan F_{Tabel} . Berdasarkan ringkasan bahwa hasil analisis regresi menggunakan $F_{Hitung} = 1.085 < F_{Tabel} = 1.39$ dengan tingkat signifikan $p\text{-value} = 0,359 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan H_0 diterima atau H_a ditolak yang berarti bahwa rekrutmen, seleksi, dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji T, variabel rekrutmen (X_1) $t_{hitung} = 0.230 < t_{tabel} = 2.000$ dan tidak signifikan $p\text{-value} = 0,819 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima, artinya bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji T, variabel kriteria seleksi (X_2) $t_{hitung} = -1.162 < t_{tabel} = 2.000$ dan tidak signifikan $p\text{-value} = 0,248 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima, artinya bahwa kriteria seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji T, variabel pelatihan (X_3) $t_{hitung} = 1.482 < t_{tabel} = 2.000$ dan tidak signifikan $p\text{-value} = 0,142 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima, artinya bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ketiga dilakukan oleh Reni Hindriari yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa” (2018). Dalam jurnal ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol.2, No.1 (2018) . Tujuan dari penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi kinerja karyawan di PT. Boga Lestari Sentosa. kerja baik secara parsial maupun simultan. Metode yang digunakan dalam penelitiannya adalah dengan metoda deskriptif kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 69 karyawan PT. Boga Lestari Sentosa. Teknik analisis data menggunakan Teknik analisis regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi dan pengujian hipotesis dengan bantu aplikasi perangkat lunak SPSS.

Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,529 artinya memiliki hubungan atau

pengaruh yang sedang dengan kontribusi pengaruh sebesar 28%. Uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,098 > 1,996)$, hal ini diperkuat dengan probabilitas $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa.

Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,644 artinya memiliki hubungan atau pengaruh yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 41,5%. Uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,889 > 1,996)$, hal ini diperkuat dengan probabilitas $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_2 diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa.

Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 9,271 + 0,227X_1 + 0,560X_2$. Semakin baik rekrutmen dan seleksi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Nilai korelasi atau tingkat hubungannya antara variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh sebesar 0,680 artinya memiliki hubungan atau pengaruh yang kuat dengan kontribusi pengaruh secara simultan sebesar 46,2% sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(28,330 > 2,740)$, hal tersebut juga diperkuat dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Boga Lestari Sentosa.

Penelitian keempat dilakukan oleh Nancy Yusnita dan Feriza Fadhil, yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru”. (2013). Dalam jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Vol.5, No.2, Hal 133-144 (2013). Tujuan dari penelitiannya adalah untuk menganalisis pengaruh Pendidikan, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. Pengambilan sampel secara *probabilitas* dengan teknik *proportionale cluster random sampling* dan melalui metoda *purposive sampling*. Sampel penelitian yang digunakan berjumlah 65 karyawan yang akan menjadi responden.

Metoda yang digunakan dalam penelitiannya adalah kualitatif dengan analisis jalur untuk menguji pengaruh variabel intervening, regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan pengelolaan aplikasi SPSS.

Koefisien regresi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja berdasarkan diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.553$ dengan sig. 0.001. Ternyata nilai sig. 0.001 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0.001 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, adapun besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja adalah sebesar 0.379.

Koefisien regresi pengaruh kompetensi terhadap kinerja berdasarkan diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.611$ dengan sig. 0.001. Ternyata nilai sig. 0.001 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0.001 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, adapun besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar 0.385.

Koefisien regresi Pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.438$ dengan sig. 0.001. Ternyata nilai sig. 0.001 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau ($0.001 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, adapun besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi adalah sebesar 0.397.

Pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan pengaruh tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja sebesar $(0.379) \times (0.397) = 0.150$ atau sebesar 15%. Nilai ini menunjukkan pengaruh signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi, dengan nilai sig 0.001 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau ($0.001 < 0.05$), ini berarti pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.

Penelitian kelima dilakukan oleh Andi Amelia Utami Said, Serlin Serang dan Suriyanti, yang berjudul "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar Terhadap Kinerja

Karyawan Outsourcing” (2018). Industri penyedia jasa *outsourcing*. Dalam Jurnal Sosio Sains, Vol.4, No.2. ISSN: 2088-8589. Tujuan dari penelitiannya adalah untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang dilakukan oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar terhadap kinerja karyawan outsourcing . Sampel penelitian yang digunakan berjumlah 155 karyawan yang akan menjadi responden. Metoda yang digunakan dalam penelitiannya adalah analisis regresi linier berganda yakni suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar terhadap kinerja karyawan *outsourcing*.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka akan disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh antara rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar dengan kinerja karyawan outsourcing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Makassar, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan, dengan demikian hipotesis terbukti.
2. Dari hasil analisis persamaan regresi maka dapat disimpulkan bahwa seleksi yang dilakukan oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Makassar, dengan demikian hipotesis kedua terbukti
3. Berdasarkan hasil olahan data maka diperoleh hasil bahwa penempatan kerja yang dilakukan oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Makassar, dengan demikian hipotesis ketiga terbukti.
4. Dari hasil pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel yakni rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang dilakukan oleh PT. Mutualplus Global Resources Makassar mempunyai pengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kanwil Makassar, dengan demikian hipotesis keempat terbukti

Penelitian keenam dilakukan oleh Sharifa K. Mousa dan Mohammed Othman, dengan judul “*The Impact Of Green Human Resource Management Practices On Sustainable Performance In Healthcare Organisations : A Conceptual Framework*”. (2019). In *Journal Of Cleaner Production*. Penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat penerapan praktik manajemen sumber daya manusia hijau di organisasi perawatan kesehatan Palestina, dan dampaknya terhadap kinerja berkelanjutan di sektor layanan penting ini. Sebuah survei digunakan sebagai alat kuantitatif untuk pengumpulan data dari 69 responden yang telah menggunakan praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan di berbagai tingkat manajerial. Pemodelan persamaan struktural parsial kuadrat terkecil digunakan untuk analisis data. Ada beberapa temuan menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia hijau diterapkan pada tingkat sedang, di mana rata-rata keseluruhan penerapan adalah 2,42 pada skala 5. Selain itu, kinerja berkelanjutan dicapai pada tingkat tinggi, 3,42 pada skala 5. Identifikasi dan perkiraan praktik ramah lingkungan diterapkan, di mana praktik yang paling berpengaruh adalah perekrutan ramah lingkungan dan pelatihan dan keterlibatan ramah lingkungan. Praktik hijau yang paling tidak berpengaruh adalah manajemen dan kompensasi kinerja hijau. Selain itu, uji koefisien jalur menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia hijau memiliki pengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan, di mana kelestarian lingkungan memiliki koefisien jalur tertinggi $\beta = 0,478$; dampak terendah dari kinerja sosial diukur $\beta = 0,372$. Studi ini memberi para sarjana pemahaman yang lebih baik tentang praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan dalam konteks negara berkembang, dengan bukti empiris tentang peran praktik pengelolaan sumber daya manusia ramah lingkungan, dalam upaya untuk meningkatkan perilaku karyawan menuju kinerja yang berkelanjutan. Sebuah kerangka kerja dikembangkan untuk memberi para pembuat kebijakan pedoman yang ditetapkan tentang bagaimana mempengaruhi dan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan untuk perkiraan kinerja yang berkelanjutan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Athkia Subat, Md. Mufidur Rahman dan Mohammad Rifat Rahman dengan judul “*Employess Perception on*

Recruitmen and Selection Process in The Bank of Bangladesh". (2020). In *Journal of Management Theory and Practice*. Vol.1 Edisi-3 (2020). Tujuan utama studi ini adalah untuk mengevaluasi keefektifan proses rekrutmen dan seleksi di industri perbankan Bangladesh berdasarkan persepsi dan pengalaman karyawan yang baru direkrut di bank terbatas swasta dan publik yang berbeda. Data primer digunakan untuk melakukan analisis kuantitatif untuk masalah penelitian berikut. Oleh karena itu, 84 sampel diambil dari 100 populasi. Hasil uji diagnostik menyimpulkan bahwa data primer tidak berdistribusi normal. Untuk menganalisis persepsi secara keseluruhan digunakan Uji Kruskal Wallis sebagai alat ukur statistik uji non parametrik. Temuan mengungkapkan bahwa kelompok median mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara strategi rekrutmen elektronik, Penggunaan pusat penilaian, dan waktu proses rekrutmen dengan persepsi keseluruhan karyawan pada proses rekrutmen dan seleksi. Terakhir, studi tersebut menyarankan bahwa mempersingkat waktu prosedural total, menggunakan teknologi inovatif, dan meninjau kebijakan mengenai rekrutmen dan proses seleksi dapat memungkinkan praktik rekrutmen dan seleksi yang baik di Bangladesh. Premis utama untuk melakukan model regresi linier klasik adalah bahwa semua variabel bebas dan variabel terikat harus berdistribusi normal. Oleh karena itu, koefisien skewness dan kurtosis digunakan untuk mengukur normalitas pada bagian data deskriptif. Namun, hal tersebut dipengaruhi oleh ukuran sampel dan tidak cukup sebagai bukti untuk memprediksi normalitas. Umumnya, untuk distribusi normal, kisaran standar statistik kemiringan dan kurtosis adalah 0 dan 3 (Naik P. 2013). Statistik probabilitas uji skewness dan kurtosis ($Prob > \chi^2$) berikut ini menunjukkan bahwa dua variabel berjudul *Using Assessment Center* dan *Political Influences* mengikuti sifat distribusi normal sedangkan variabel lainnya menunjukkan bahwa distribusi tidak normal. Mempertimbangkan karakteristik distribusi keseluruhan dari masing-masing variabel. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat konsistensi internal antara variabel dependen dan variabel independen sebesar 0,804 yang sudah baik sesuai dengan yang diharapkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan percaya dengan adanya strategi rekrutmen elektronik, penggunaan *assesment*

center dapat membuat praktik rekrutmen dan seleksi menjadi efektif, dan total waktu rekrutmen harus sesingkat mungkin, yang bertentangan untuk membandingkan dengan perekrutan dan kebijakan seleksi saat ini di industri perbankan. Studi ini juga mengamati bahwa diskriminasi gender saat perekrutan dan seleksi sangat tidak signifikan ($p > 0,01$) seperti yang diharapkan. Dengan membandingkan skenario Bangladesh saat ini, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi hampir bebas dari diskriminasi gender. Akhirnya, penelitian ini mengamati pengaruh faktor politik terhadap apakah akan menjadi masalah yang signifikan untuk dipertimbangkan selama perekrutan dan seleksi atau tidak. Analisis menemukan pengaruh faktor politik yang tidak signifikan dalam proses seleksi.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Kadek Malta Jaya, Ni Nyoman Ari Novarini dan I Wayan Suarjana, dengan judul “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukung Suites & SPA Ubud” (2018). Industri jasa pelayanan. In *Journal of Economic* Volume 13 , No. 2. ISSN: 1978-6069. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi secara simultan terhadap kinerja karyawan hotel Biyungkukung suite & SPA Ubud. Jumlah karyawan yang dijadikan sampel berjumlah 39 orang. Teknik yang digunakan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji F di peroleh F hitung sebesar 74,623 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Ini berarti variabel Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan terlihat dari hasil uji T diperoleh nilai T hitung sebesar 3,957 dengan nilai sig $0,000 < \alpha (0,05)$ maka H_0 ditolak. Sedangkan nilai T hitung Seleksis sebesar 2,274 dengan nilai sig $0,029 < \alpha (0,05)$ artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Rekrutmen merupakan variabel yang dominan atau paling besar dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan sehingga perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan oleh manajemen Hotel Biyukukung Suites & Spa Ubud.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen sumber daya manusia

2.2.1.1 Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kemajuan perusahaan guna untuk pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya, pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari perindividu karyawan maupun perkelompok dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan. Perusahaan menyadari, bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat besar bagi berkembangnya organisasi. Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang dapat mengelola dirinya sendiri dan seluruh yang terkandung menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tantangan yang seimbang serta berkelanjutan. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan bagian integral dari sistem yang membentuk dan menjalankan suatu organisasi.

Menurut Dessler Dalam Mulyadi (2015:2) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang menjalankan beberapa aspek ataupun mengatur serta mengelola sumber daya manusia dari posisi/jabatan karyawan, kegiatan rekrutmen, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian. Peran manajemen sumber daya manusia penting dalam merekrut dan menempatkan karyawan yang berkualitas ke posisi yang tepat dan juga menjaga hubungan yang baik dengan seluruh karyawan agar memiliki kinerja yang berkontribusi strategis bagi perusahaan. Penempatan yang sesuai dan tepat serta prakasa karyawan akan berkembang dan kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

2.2.1.2. Tujuan manajemen sumber daya manusia

Menurut Cushway Dalam Sutrisno (2016:7) tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangat sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi, tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam hal kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang bermotivasi dan berkinerja yang baik dan juga selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang mampu mencapai tujuan organisasinya.
3. Membantu dalam pengemabangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Menyelesaikan berbagai krisis dan kondisi yang sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat dalam mencapai tujuan organisasinya.
5. Memberi dukungan yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Oleh sebab itu, maka pihak manajemen perusahaan harus sanggup memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan agar hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.1.3. Manfaat manajemen sumber daya manusia

Manfaat manajemen sumber daya manusia meliputi memaksimalkan kinerja karyawan terhadap pertumbuhan dan berkontribusi didalam organisasi. Menurut Nawawi Dalam Yani (2012:5) implementasi manajemen sumber daya manusia akan dapat memberikan manfaat baik pada organisasi/perusahaan, berikut adalah manfaat manajemen sumber daya manusia :

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia.
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan.

3. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia.
4. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
6. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
7. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif.
8. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.2.2 Proses Rekrutmen

2.2.2.1. Pengertian rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan mendapatkan pelamar kerja dengan motivasi, keahlian yang dimiliki dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Melalui rekrutmen, setiap perindividu yang memiliki kriteria yang dibutuhkan perusahaan didorong membuat lamaran untuk lowongan pekerjaan yang tersedia. Peran rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang segera dapat ditarik bekerja ketika organisasi memerlukannya. Menurut Marwansyah (2016:106) rekrutmen adalah serangkaian aktivitas yang digunakan organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk berkontribusi agar perusahaan mencapai visi-misi nya. Definisi rekrutmen sendiri yaitu suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai, melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan karyawan, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi karyawan. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambung mengenai jumlah dan

kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian berbagai definisi tersebut disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi agar dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang sudah direncanakan organisasi itu sendiri.

2.2.2.2. Penentuan dasar proses rekrutmen

Penentuan dasar pada proses rekrutmen memiliki beberapa istilah yaitu, analisis jabatan, uraian jabatan, persyaratan jabatan, penilaian jabatan, penggolongan jabatan. Uraianya adalah sebagai berikut :

1. Analisis jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu cara mendasar dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan lengkap mengenai suatu posisi jabatan, kemudian menyalurkan kedalam format yang memudahkan pemahaman secara akurat informasi tentang jabatan didalam organisasi dan merancang program kegiatan penataan jabatan serta peningkatan kompetensi jabatan.

2. Uraian jabatan

Uraian jabatan merupakan unit dasar dari struktur organisasi yang dapat membangun organisasi. Semua jabatan harus dikombinasikan untuk tercapainya visi dan misi sehingga jabatan harus berhubungan dengan setiap masing-masing individu dan organisasi sebagai pemilik karyawan. Dari sinilah, suatu jabatan bisa disebut sebagai kumpulan tanggung jawab atau aktivitas untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang berdampak bagi perusahaan.

3. Persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat karyawan yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

4. Penilaian jabatan

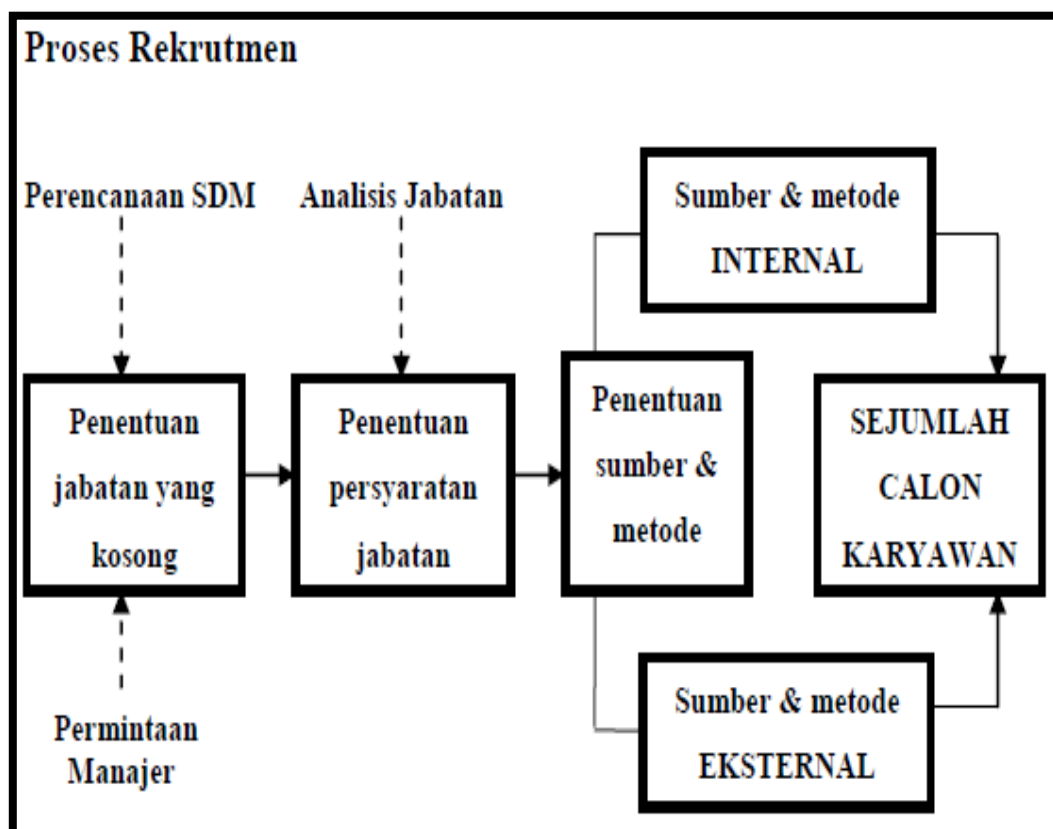
Penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan jabatan lainnya.

5. Penggolongan jabatan

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama.

Menurut Dubois dan Rothwell dalam Sinambela (2016:126) menyatakan, bahwa proses rekrutmen karyawan baru adalah memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan, memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan, mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat dan memilih cara berkomunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang telah memenuhi persyaratan.

Berikut adalah gambar langkah-langkah yang dilakukan perusahaan ataupun organisasi dalam kegiatan proses rekrutmen.



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen, Marwansyah (2016:109).

2.2.2.3. Sarana proses rekrutmen

Menurut Kasmir (2016:100) pemilihan sumber-sumber tenaga kerja dijadikan sebagai sarana dari proses rekrutmen antara lain :

1. Dari surat lamaran masuk

Dengan memilih tenaga kerja berdasarkan surat-surat lamaran yang masuk keperpustakaan atau dikenal dengan istilah *walk-in*. Dalam praktiknya hampir setiap hari ada saja lamaran yang masuk dan diarsipkan. Keuntungan cara ini pelamar yang datang untuk menjadi pegawai perusahaan yang bersangkutan, sebaliknya kerugiannya adalah pelamar yang tersedia terbatas baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya dan biasanya cara ini digunakan untuk kebutuhan tenaga kerja yang sedikit.

2. Pegawai kontrak atau tenaga *outsourcing*

Melakukan rekrutmen dari pegawai kontrak atau *outsourcing* yang memiliki kinerja yang baik untuk diikuti dalam proses seleksi, hanya saja jumlah tenaga kerja kontrak atau *outsourcing* tidak terlalu banyak, mereka sudah terlatih dan terbiasa melakukan pekerjaan sebelumnya. *Outsourcing* adalah tenaga kerja yang disewa dari perusahaan lain untuk jangka waktu tertentu.

3. Referensi

Mencari tenaga kerja melalui kenalan pegawai atau pimpinan atau yang dikenal dengan istilah *employee referrals*. Keuntungannya adalah adanya jaminan kualitas dan loyalitas dari si pembawa calon pegawai, karena biasanya yang memberikan referensi tentu yang baik-baik dalam berbagai hal.

4. Perguruan tinggi.

Pemilihan dari sumber ini lebih memberikan jaminan terutama untuk bidang-bidang tertentu, karena masing-masing perguruan tinggi juga memiliki keunggulan di bidang studi tertentu. Hanya saja jumlahnya relatif terbatas.

5. Lembaga pendidikan.

Keuntungan calon tenaga kerja dari sumber ini sudah terlatih, sehingga paling tidak memiliki kemampuan kerja sekalipun belum sempurna. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan ini memang selalu menyediakan tenaga kerja terdidik yang siap diperkerjakan diberbagai bidang.

6. Memasang iklan dimedia massa.

Dapat dilakukan di berbagai media massa, seperti surat kabar, majalah, radio, televisi. Yang perlu diperhatikan bahwa isi dalam iklan tersebut biasanya dibuat dalam dua model yaitu: *Want-ad* menjelaskan dengan detail mengenai perusahaan, alamat, aktivitas dan keuntungan yang diharapkan. *Blind-ad* tidak menjelaskan secara detail mengenai perusahaan dan keuntungan yang diharapkan, biasanya dengan menulis alamat melalui PO BOX tertentu.

7. Memasang iklan di *website* perusahaan

Menjaring pelamar yang membuka *website* perusahaan di media sosial. Hal ini cukup efektif untuk mendapatkan pelamar yang sengaja membuka *website* perusahaan. Kondisi saat ini cara seperti ini sudah sangat banyak dilakukan, disamping menghemat biaya juga menjangkau informasi yang cukup luas.

8. Bursa tenaga kerja

Pelamar yang datang dibursa tenaga kerja tersedia beragam mulai dari yang pemula sampai dengan yang terampil. Keuntungan perusahaan dapat melihat langsung fisik calon pegawai dan dapat mengetahui komunikasinya melalui wawancara langsung ditempat.

9. Agen penyedia tenaga kerja

Biasanya para agen tenaga kerja ini memiliki cadangan jumlah tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi. Kelebihan agen tenaga kerja, menyediakan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Hanya saja terkadang kualifikasi tertentu sulit dicari dan ada yang banyak jumlahnya.

10. *Open House*

Mengundang sejumlah pelamar ke acara yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan. Pihak perusahaan lalu mempresentasikan kepada calon pelamar tentang keuntungan jika bekerja diperusahaannya.

2.2.2.4. Metoda rekrutmen

Proses pelaksanaan rekrutmen dalam perusahaan pasti menerapkan suatu metode didalamnya. Setiap perusahaan memiliki dan menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya. Metode rekrutmen akan berpengaruh

besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2010:44) metode rekrutmen calon karyawan baru ada dua, yaitu metoda tertutup dan metode terbuka.

1. Metoda Tertutup

Metoda tertutup yaitu proses rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kriteria akan semakin sulit.

2. Metoda terbuka :

Metoda terbuka yaitu ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarakan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik secara cetak maupun elektronik. Dengan metode ini, diharapkan lamaran yang masuk jauh lebih banyak sehingga mendapatkan karyawan yang diharapkan menjadi lebih besar.

2.2.2.5. Indikator Proses Rekrutmen

Menurut Sudiro (2011:52) rekrutmen terdiri dari enam indikator, yaitu:

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

2. Metoda Rekrutmen

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

3. Persyaratan rekrutmen : persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.
4. Tujuan rekrutmen :
 - (1) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat.
 - (2) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
 - (3) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
 - (4) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.
 - (5) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja .
5. Penentuan jumlah dan kualifikasi calon karyawan jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
6. Hasil rekrutmen : hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

2.2.3. Proses Seleksi

2.2.3.1. Pengertian seleksi

Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Menurut Rivai Dalam Subekhi & Jauhar (2012:138) seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan, dimana telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Mangkuprawira (2014:114) mengungkapkan bahwa, penyeleksian pelamar merupakan proses memilih atau menentukan individu-individu yang berkualitas untuk mengisi posisi-posisi dalam perusahaan. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang terbaik, tetapi juga menyeleksi sekumpulan

pengetahuan keahlian dan kemampuan yang sesuai dan merupakan satu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh kecocokan antara apa yang diinginkan pelamar dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kecocokan antara pelamar dan organisasi mempengaruhi baik kesediaan perusahaan untuk membuat penawaran kerja dan kesediaan pelamar untuk menerima pekerjaan tersebut atau tidaknya pelamar yang telah lulus rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka akan bersifat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Proses tersebut berlanjut dengan serangkaian tes seleksi, satu wawancara kerja atau lebih, serta saringan prakerja yang meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi.

Ada beberapa yang menjadi faktor-faktor penentu dalam proses seleksi, menurut Nitisemito dalam Rosidah (2017:7) yaitu umur, jenis kelamin, Kesehatan dan kondisi tubuh.

2.2.3.2. Hambatan-hambatan dalam proses seleksi

Hampir semua kegiatan yang dijalankan pasti akan menemui hambatan pada proses didalamnya, berikut adalah hambatan yang sering terjadi dalam pelaksanaan seleksi tenaga kerja. Pertama, berbedanya metode-metode yang digunakan akan berbeda-beda juga tingkat validitas. Kedua adalah, hambatan biaya yang dimiliki perusahaan karena beberapa metode yang digunakan cukup memakan biaya yang tidak murah. Menurut Gaol (2014:428) menyebutkan bahwa hambatan-hambatan dalam seleksi adalah sebagai berikut:

1. Banyak pewawancara mengabaikan informasi penting.
2. Pewawancara terkadang mengabaikan motivasi dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan.
3. Pertanyaan yang diajukan pewawancara tidak fokus pada pekerjaan dan bahkan menyimpang terlalu jauh yang menyinggung masalah pribadi pelamar.
4. Pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara timpang tindih.
5. Pewawancara tidak menyiapkan butir-butir pertanyaan yang diajukan sebelum seleksi dilaksanakan.

6. Pelamar kurang tertarik dengan proses wawancara/seleksi sebagai akibat pewawancara terlalu banyak bicara atau mengulang-ulang pertanyaan yang tidak penting.
7. Pengelompokan pelamar.
8. Pewawancara tidak cermat melakukan wawancara sehingga tidak membuat catatan yang cukup.
9. Kesalahan pewawancara dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari pelamar.
10. Terlalu cepatnya pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar.
11. Dalam seleksi perusahaan hanya mengandalkan pada wawancara.
12. Pewawancara sering melakukan diskusi penerimaan karyawan sistematis.
13. Adanya pewawancara yang membiarkan faktor tertentu mempengaruhi keputusan seleksi.

Hambatan-hambatan lain yang dapat ditemui dalam proses seleksi antara lain sebagai berikut :

1. Tolok ukur

Kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi seleksi secara objektif. Misal, nilai kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.

2. Penyeleksi

Kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan juga objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas dasar pikirannya saja.

3. Pelamar

Kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang nilai negatifnya disembunyikan.

2.2.3.3. Langkah-langkah seleksi karyawan

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Menurut (Yamin, 2017

:123) proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting yakni, Informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia memberitahukan kepada manajer HRD bahwa ada lowongan pekerjaan, penarikan agar manajer HRD mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini sangat menentukan langkah-langkah pada proses seleksi

Untuk mendapatkan karyawan terbaik dan sesuai kriteria yang diinginkan, setiap perusahaan melakukan langkah-langkah seleksi. Perusahaan memiliki berbagai prosedur yang digunakan dalam melakukan kegiatan seleksi. Dan setiap perusahaan berbeda dalam menentukan langkah-langkah yang digunakan dalam kegiatan seleksi. Bangun (2012:194) mengatakan bahwa langkah-langkah seleksi adalah sebagai berikut : menerima lamaran kerja, wawancara terlebih dahulu, tes psikologi, pemeriksaan referensi, wawancara seleksi, persetujuan atasan langsung, pemeriksaan Kesehatan dan induksi atau orientasi.

2.2.3.4. Tujuan proses seleksi

Seleksi bertujuan memilih dan juga mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Menurut Hasibuan (2011:49) seleksi penerimaan karyawan baru dalam suatu perusahaan bertujuan mendapatkan hal-hal berikut (1) Karyawan yang berkualitas dan berpotensi, (2) karyawan yang jujur dan berdisiplin, (3) karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja, (4) karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan, (5) karyawan yang dapat bekerja sama baik secara verbal/horizontal, (6) karyawan yang dinamis dan kreatif, (7) karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya, (8) karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi, (9) mengurangi tingkat absensi dan pengunduran diri karyawan.

Adapun menurut Kasmir (2016:102) tujuan utama seleksi adalah memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Secara umum, tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut (1) mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik, (2)

mendapatkan karyawan yang mau terus belajar, (3) mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan, (4) mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi, dan (5) mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi.

2.2.3.5. Indikator proses seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan diterima atau tidaknya sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Menurut Rivai dan Ella (2010:61) indikator proses seleksi tersebut pada umumnya, meliputi:

1. Penerimaan pendahuluan

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

2. Tes-tes penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa teknik dalam seleksi, diantaranya (1) Interview, (2) tes psikologi, (3) tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, (4) pusat penilaian, (5) biodata, (6) referensi

3. Wawancara seleksi

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidaknya seseorang pelamar.

4. Pemeriksaan referensi

- (1) Refrensi personal, merupakan refrensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.
- (2) Refrensi pekerjaan, refrensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

5. Evaluasi medis

Mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

6. Wawancara atasan langsung

Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final, mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat.

7. Keputusan penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia.

2.2.4. Pelatihan

2.2.4.1. Pengertian pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan juga hal lainnya yang akan membantu mendorong karyawan bekerja dengan maksimal. Menurut Kaswan (2011:2) pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkompeten pada bidangnya serta dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah aspek pelatihan kerja untuk menghasilkan kinerja karyawan yang positif.

Dan Menurut Swasto (2011:66) pelatihan dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang yang berarti bahwa apabila terjadi kesenjangan antara prestasi seorang karyawan yang menduduki jabatan tertentu dengan persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, kemudian untuk memenuhi tuntutan jabatan lain yang berarti untuk memenuhi jabatan yang lebih tinggi, karena promosi, diharapkan seorang karyawan harus lebih generalis, yaitu mengetahui cara kerja bagian lainnya, dan memenuhi tuntutan perubahan yang berarti perubahan-perubahan baik internal maupun eksternal, akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru. Dan secara otomatis dengan meningkatnya performa pekerja akan berakibat baik pada perkembangan perusahaan. Menurut Hardjanto (2012:69-70) pelatihan adalah bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

2.2.4.2. Tujuan pelatihan

Pelatihan bertujuan agar setiap pekerja dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan meningkatnya persaingan dan semakin berkembangnya jaman, dituntut para pekerja yang mampu terus bersaing dan terus meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari pesaing. Dan secara otomatis dengan meningkatnya performa pekerja akan berakibat baik pada perkembangan perusahaan. Menurut Simamora Dalam Hartatik (2014:89) tujuan dilakukannya pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan.

Sedangkan menurut suparyadi (2015:23) tujuan dari pelatihan, yaitu :

1. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya akan mampu berkerja dengan lebih baik dari pada

karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya.

2. Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Sehingga, dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Secara umum tujuan dari kegiatan pelatihan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk ditugaskan baik dari sisi kompetensi, manajerial ataupun berperilaku sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi secara terus menerus sesuai perkembangan persaingan dan jabatan.

2.2.4.3. Manfaat Pelatihan

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) Dalam Sunyoto (2012:141) menyatakan bahwa, pelaksanaan pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas organisasi, menghemat waktu untuk belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang bisa diterima, menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama tim yang lebih menguntungkan, mampu memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mampu mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, membantu karyawan dalam peningkatan dan membantu pengembangan pribadi mereka. Adapun menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146), manfaat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan antara lain: Meningkatkan produktivitas kerja organisasi, memajukan hubungan yang serasi antara dan bawahan, proses pengambilan

keputusan lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan, mampu memperlancar komunikasi dan membuatnya lebih efektif, menyelesaikan konflik secara fungsional ;

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2010:217) manfaat yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan antara lain :

1. Manfaat untuk pegawai

(1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, (2) membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, (3) membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, (4) meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan, (5) meningkatkan dan membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara dan juga keterampilan interaksi.

2. Manfaat untuk perusahaan

(1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, (2) memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, (3) memperbaiki pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan, (4) meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan, (5) membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.

2.2.4.4. Tahapan dan Komponen Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013 : 44-45) tahapan-tahapan pelatihan yang perlu diperhatikan diantaranya sebagai berikut (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, (4) menetapkan metoda pelatihan, (5) mengadakan percobaan, (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan sebagai berikut (1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat di ukur, (2) para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai, (3) materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai bagi macam-macam divisi tertentu, (4) metoda pelatihan harus dengan tingkat kemampuan karyawan yang

menjadi peserta pelatihan, (5) peserta pelatihan harus memenuhi syarat yang telah ditentukan.

2.2.4.5. Metoda pelatihan

Setiap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi tertentu memiliki tujuan atau sasaran pencapaian, sehingga dapat diketahui arah pelatihan yang diselenggarakan, dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan telah tercapai atau tidak.

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metoda pelatihan menurut Subekhi dan Jauhar (2012 : 87) yaitu :

1. *On the job training* ; adalah para peserta latihan bekerja di bawah bimbingan seorang pengawas.
2. *Vestibule* ; adalah metoda latihan yang dilakukan dalam kelas atau ruangan yang biasanya diselenggarakan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
3. *Demonstration and exampel* ; adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, dimana metoda ini sangat efektif serta melihat sendiri teknik pengerjaannya.
4. *Simulation* ; merupakan situasi atau pekerjaan ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
5. *Apprenticeship* ; adalah suatu cara mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
6. *Classroom Methods* ; adalah metoda pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat *programmed instruction*, metoda studi kasus, *role playing*, metoda diskusi, dan metoda seminar.
7. *Lecture* (ceramah atau kuliah) ; adalah metoda yang diberikan peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan.

8. *Conference* (rapat) ; adalah pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi dengan mengemukakan ide dan sarannya untuk memecahkan masalah tersebut.
9. *Programmed instruction* ; adalah peserta dapat belajar sendiri karena langkahlangkah pengerjaan sudah diprogram. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

2.2.4.6. Indikator pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Mangkunegara (2011:46) :

1. Instuktur

Mengingatnkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar sesuai dengan bidangnya, personal dan kompeten, meliputi : menguasai materi dan dari pendidikan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, indikatornya meliputi semangat mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. Indikatornya meliputi : sesuai dengan kebutuhan peserta dan penetapan sasaran.

4. Metoda

Metoda pelatihan akan lebih baik menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Indikatornya meliputi pensosialisasian tujuan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Indikatornya meliputi pelatihan memiliki sasaran yang jelas.

2.2.4.7. Hambatan pelaksanaan pelatihan

Hambatan di dalam pelaksanaan program pelatihan biasanya merupakan faktor penghalang bagi organisasi dalam melaksanakan rancangan program pelatihan. Dilihat dari segi pentingnya pelatihan, hal ini sangat tidak diinginkan oleh semua pihak yang terlibat didalam pelaksanaan pelatihan.

Menurut Moekijat (2009:68), hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan, antara lain :

1. Tidak adanya kebijaksanaan yang luas dan komprehensif yang bersifat lengkap.
2. Tidak adanya penilaian yang dilaksanakan yang bisa dijadikan dasar perencanaan untuk pelatihan yang berikutnya.
3. Penunjukan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan.
4. Tujuan program pelatihan tidak jelas akan kompetensi yang dicapai/terlalu umum.
5. Kurikulum pelatihan tidak jelas.
6. Metodologi pelatihan kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai.
7. Bahan pelatihan banyak diadopsi dari luar negeri kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi/organisasi pengirim.
8. Pelatih-pelatih kurang dikembangkan.
9. Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola karir.
10. Dan suatu sistem tindak lanjut (*follow-up*) yang tepat tidak ada.

Adapun hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pelatihan menurut R. Wayu Mondy (2009:210) diantaranya adalah karyawan tidak mengetahui akan

diadakannya pelatihan, karyawan yang dimutasi tidak bisa mengikuti pelatihan dan beberapa karyawan tidak tertarik mengikuti pelatihan.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1. Pengertian kinerja karyawan

Definisi Kinerja menurut Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14) Dalam Kaswan (2012) keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja, sehingga organisasi perlu memiliki karyawan yang profesional, berkompeten dan berkinerja tinggi. Menurut Mangkunegara (2016:78) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut Prawirosentono Dalam Sinambela (2012:5) menyatakan, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2.2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi, menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Menurut Mangkunegara (2016:76) Faktor yang

mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi, yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana jika diuraikan, faktor individu dapat dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

(1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

(2) Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki pegawai. Seperti keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*), keterampilan manusia (*Human Skill*), dan keterampilan teknik.

(3) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja

2.2.5.3. Tujuan pengukuran kinerja karyawan

Gary Dessler dalam Pasolong (2013:182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

2.2.5.4. Indikator kinerja karyawan

Kinerja pegawai merupakan nilai dari sekelompok perilaku pegawai yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Menurut Robbins (2014:260) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Tanggung jawab

Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajibannya untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4. Kerjasama

Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

5. Inisiatif

Karyawan mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roidah Lina (2020:286) menyatakan bahwa, variabel proses rekrutmen dalam penelitiannya terdapat pengaruh efek positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Berdasarkan temuan ini menjelaskan bahwa rekrutmen telah dilakukan sesuai prosedur, namun ada beberapa catatan yang perlu diperbaiki oleh pemimpinnya seperti, perusahaan perlu memiliki tim *Human Resource Department* yang handal dalam hal menguji potensi calon pegawai, meningkatkan metoda perekrutan dan seleksi, menerapkan metode rekrutmen dan seleksi yang efektif dan menghadirkan fasilitas yang memadai, sehingga menciptakan suasana perekrutan yang profesional.

2.3.2. Pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Darwis Meyandie Nasution (2019:88) dapat disimpulkan bahwa, variabel proses seleksi terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan. Proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan sangat dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada saat mereka telah bergabung dalam perusahaan, proses seleksi juga akan menentukan karyawan yang tepat dan profesional untuk menduduki posisi yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga memiliki pengaruh yang besar terhadap hasil kinerja perusahaan dimasa mendatang. Berikutnya hasil dari analisis penelitian yang dilakukan oleh Didi Slamet Riyadi dan Resista Vikaliana (2019:87-92) hasil analisis menunjukkan bahwa variabel proses seleksi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan yang ditemui, pihak perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan

sebaiknya dilakukan dengan variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

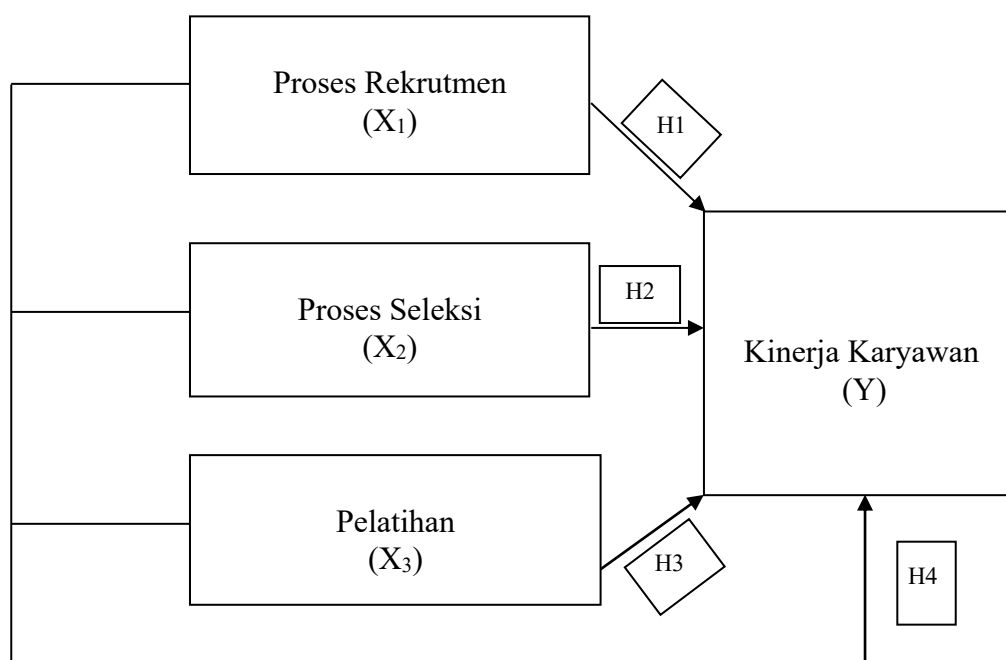
Berdasarkan hasil dari penelitian oleh Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2014:8) menyatakan bahwa, diketahui variabel pelatihan secara parsial dan simultan, mempunyai pengaruh peranan positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Namun ada beberapa saran hasil dari temuan penelitiannya seperti, meningkatkan mutu materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan juga metode pelatihan serta instruktur pelatihan juga perlu ditingkatkan, agar dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian oleh Dian Andrian Malik, Altje Tumbel dan Irfan Trang (2020:8) menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang positif dan signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sehingga karyawan benar-benar terlibat langsung dalam berbagai pelatihan yang telah diberikan perusahaan, mulai dari pelatihan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan meningkatkan keselamatan kerja sehingga meningkatkan nilai hasil kerja. Sedangkan Marwansyah (2012:169) menjelaskan bahwa Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbarui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta.

2.3.4. Pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil dari penelitian oleh Endang, A. Kartodikromo, Bernhard Tewal dan Irfan Trang (2017:354-372) menyatakan bahwa, proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Proses rekrutmen merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun ada beberapa saran hasil dari temuan penelitiannya sebagai berikut, pihak perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan dan memperhatikan proses rekrutmen sehingga dapat meningkatkan kinerja

karyawan sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang berkompeten dan handal berdasarkan dengan klasifikasi perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang mengacu pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka konseptual penelitian pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan termasuk kesimpulan yang akan diuji kebenarannya. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti akan mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT. ISS Indonesia.

2. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara proses seleksi terhadap kinerja karyawan di PT. ISS Indonesia.
3. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. ISS Indonesia.
4. Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari semua variabel proses rekrutmen, proses seleksi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. ISS Indonesia.