

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pengetahuan proses rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan, dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya.

2.1.1 Rekrutmen

2.1.1.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan, kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan (Yamin, 2017:119).

Menurut Veithzal Rivai menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika pelamar kerja dicari dan berakhir ketika ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih (Suwanto dan Priansa, 2014: 62).

Mangkunegara (2015: 33) menyatakan rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui tahap yang menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa rekrutmen atau penarikan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan atau menarik tenaga kerja baru yang cocok dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan atau dengan kata lain proses menempatkan seseorang yang tepat diposisi yang tepat.

2.1.1.2 Tujuan-tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (Marwansyah, 2010: 62). Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah:

- 1) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 2) Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- 3) Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 4) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 5) Untuk membantu mengurangi keluarnya karyawan yang belum lama bekerja. (Meldona, 2019: 133)

2.1.1.3 Metode-metode Rekrutmen

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Metode rekrutmen calon karyawan baru adalah sebagai berikut:

1) Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan baik sulit.

2) Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak atau elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar. (Hasibuan, 2017: 43-44)

2.1.1.4 Faktor-faktor Rekrutmen

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja, tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamarannya. Adapun faktor-faktor yang ditemukan dalam rekrutmen meliputi :

1. Karakteristik Organisasional

Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen yang dijalankan perusahaan. Organisasi yang sentralistik lebih suka melakukan model rekrutmen berdasarkan kedekatan kronisme, atau perusahaan yang tidak memiliki pola promosi dan mutasi yang efektif, akan lebih suka melakukan pola rekrutmen dari luar perusahaan.

2. Citra Organisasi

Banyak pelamar yang tidak mau melamar di suatu perusahaan tertentu yang memiliki citra negatif, sebaliknya pelamar akan berbondong-bondong mengajukan aplikasi ke perusahaan-perusahaan yang memiliki citra positif, baik dari aspek kesejahteraan pegawai maupun keunggulan dalam bidang usahanya.

3. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi menjadi acuan bagi manajer untuk mengambil keputusan mengenai rekrutmen. Beberapa perusahaan yang lebih suka melakukan sistem kontrak dengan pegawai baru dalam jangka waktu yang lama, dan sistem ini kurang disukai oleh para pelamar yang terdidik dan berpengalaman tinggi.

2.1.1.5 Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2017: 41) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain :

1. Dasar sumber penarikan pegawai

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan.

2. Sumber pegawai

Proses rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan pegawai baru, bisa dikarenakan adanya pegawai yang berhenti kerja ataupun adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan pegawai. Rekrutmen pegawai untuk mengisi posisi yang masih lowong dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

3. Metode penarikan pegawai

a. Metode Tertutup

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang

masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

b. Metode Terbuka

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarakan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar.

2.1.2 Seleksi

Proses seleksi merupakan satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikarenakan terdapatnya sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi dilakukan (Siagian, 2016: 131).

Kegiatan seleksi memiliki arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila proses seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM, maka proses seleksi akan mampu menghasilkan karyawan terpilih yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Akan tetapi apabila proses ini dilaksanakan secara tidak baik, maka perusahaan akan memperoleh dampak negatif karena mungkin saja didapatkan bukan karyawan yang terpilih dan cocok dengan kebutuhan perusahaan.

Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensia yang tinggi dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Strategi seleksi turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dan perusahaan, di samping mempertimbangkan faktor pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan, selain itu seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan (Badriyah, 2015: 103).

2.1.2.1 Pengertian Seleksi Karyawan

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Menurut Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan pada spesifikasi tertentu dari perusahaan yang bersangkutan (Hasibuan, 2017: 104).

Sedangkan menurut Simora, seleksi adalah proses dengannya sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini (Simora, 2011: 254).

Menurut Jackson, Schuler dan Werner, seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar (Jackson, et.all., 2010: 249).

Sedangkan proses seleksi diartikan sebagai proses pemilihan kandidat-kandidat yang telah terkumpul untuk mengisi suatu posisi atau pekerjaan di dalam organisasi yang dianggap memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Proses seleksi ini dilakukan ketika kandidat-kandidat terbaik telah dikumpulkan dan kemudian dipilih yang baik diantara yang paling baik. Di mana keputusan menerima berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hanggraeni, 2012: 63).

Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien dan efektif.

Menurut Jackson, Schuler dan Werner, tujuan dilakukannya seleksi adalah untuk memprediksi kinerja seperti apa yang nanti akan ditunjukkan oleh para pelamar dalam pekerjaan yang tersedia dan juga dalam pekerjaan yang akan dipegang para pegawai baru ini di masa yang akan datang pada perusahaan tersebut (Jackson, et.all., 2010: 294).

2.1.2.2 Sebab-Sebab Terjadinya Seleksi

Menurut Simora seleksi sumber daya manusia itu penting, karena tiga sebab, yakni:

- 1) Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja bawahannya.
- 2) Biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit. Sehingga biaya tersebut harus ditekan melalui seleksi yang efektif.
- 3) Legalisasi kesempatan kerja dan keputusan pemerintah, mensyaratkan perusahaan agar secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktik diskriminatif (Simora, 2011: 255).

2.1.2.3 Kriteria Dasar dalam Seleksi

Untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yakni sebagai berikut:

- 1) Seleksi Berpedoman pada Analisis Jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh para pelamar.

- 2) Seleksi Harus Efektif dan Efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi waktu, dana dan rencana yang telah ditetapkan, serta dapat memilih SDM yang tepat.

3) Seleksi Berpedoman pada Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tergantung pada berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia.

4) Seleksi Harus Memperhatikan Ketentuan dan Peraturan yang Berlaku

Hal tersebut harus diperhatikan ketika melakukan seleksi. Misalnya ketentuan tentang melarang untuk memperkerjakan tenaga kerja dibawah umur. Seleksi juga memperhatikan etika dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5) Seleksi Harus Dilaksanakan Obyektif dan Jujur

Para penyeleksi harus berlaku obyektif dan lebih menekankan pertimbangan yang rasional dari pada perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua para pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pihak pelamar atau menguntungkan segelintir orang pelamar yang dibantunya. (Ardana, dkk., 2012: 70-71).

2.1.2.4 Indikator Seleksi

Menurut Siagian (2016: 48) indikator-indikator seleksi adalah kesesuaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan calon pegawai dengan pekerjaan,

kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan perusahaan dan kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan perusahaan. Adapun indikator-indikator seleksi yaitu:

1) Pengalaman

Calon pegawai harus memenuhi kriteria ini karena mempunyai pengalaman maka penyeleksi akan dapat menentukan posisi calon pegawai dengan pengalaman yang dimiliki calon pegawai dan akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan.

2) Tes tertulis

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

3) Tes wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

2.1.2.5 Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi

Pada umumnya, beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi:

1) Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian digolongkan menjadi *technical skill* (keahlian teknik), *human skill* (kemampuan dalam memimpin) dan *conceptual skill* (harus dimiliki oleh manajer puncak untuk mengkoordinasikan bawahannya).

2) Pengalaman

Suatu organisasi akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dari pada tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya.

3) Usia

Usia pelamar yang terbaik adalah pelamar-pelamar yang berusia sedang dengan kualitas yang disesuaikan dengan keperluan organisasi atau perusahaan.

4) Jenis Kelamin

Masalah jenis kelamin menjadi salah satu dasar dalam proses seleksi. Ada jabatan yang memang dikhususkan untuk pria dan ada yang dikhususkan untuk wanita. Contohnya perundang-undangan sosial yang melarang setiap perusahaan memperkerjakan wanita di pertambangan dan wanita tidak boleh dipekerjakan di malam hari,

kecuali perawat kesehatan rumah sakit. Dengan demikian bagian manajemen sumber daya manusia perlu mempertimbangkan perundang-undangan sosial yang berlaku.

5) Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam suatu organisasi. Sehingga *the right man on the right place* akan dapat diterapkan. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

6) Kondisi Fisik

Suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik, terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

7) Tampang

Tampang menjadi salah satu kualifikasi pada jabatan-jabatan tertentu, yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya, misalnya sebagai pramugari, pelayan toko dan hubungan masyarakat.

8) Bakat

Bakat atau *aptitude* seorang calon pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologis, yang selanjutnya bakat tersebut dapat dikembangkan.

9) Tempramen

Tempramen adalah pembawaan seseorang. Tempramen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis dan sebagainya. Tempramen-tempramen ini akan menentukan pula sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seorang pelamar bila diterima dalam suatu organisasi.

10) Karakter

Karakter adalah faktor exogen. Karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan. (Samsudin, 2016: 96-99).

2.1.3 Penempatan Karyawan

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat

membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Badriyah, 2015: 124). Penempatan yang tepat, merupakan faktor strategis bagi perusahaan yang hasilnya dapat dilihat dari kinerja karyawan maupun kinerja organisasi tersebut. Aktivitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pelamar. Kesesuaian antara orang dengan pekerjaan merupakan konsep sederhana tetapi penting yang melibatkan pencocokan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tak pelak lagi, tanpa adanya kesesuaian seleksi dan penempatan dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah (Robert, 2016: 263).

2.1.3.1 Definisi Penempatan

Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu (Sulistiyani, dkk., 2019: 189).

Sedangkan menurut Hasibuan, penempatan merupakan tindak lanjut dari proses seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut (Yuniarsih, 2013: 115).

Sedangkan menurut Zainal, penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan

termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain (Zainal, dkk., 2014: 154).

Berdasarkan definisi diatas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak hanya sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga dengan demikian konsep „*the right man on the right job*“ dapat tercapai. Dalam hal ini Hasibuan juga menegaskan bahawa, penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat untuk untuk jabatan yang tepat“ atau“*the right man in the right place and the right man behind the right job*“. (Yuniarsih, 2013: 116)

Tujuan dari kegiatan penempatan adalah untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya (Hanggraeni, 2012: 79).

2.1.3.2 Ruang Lingkup Penempatan

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain. Dengan demikian penempatan dalam kata ini meliputi promosi (kenaikan jabatan), transfer (pengalihan tugas) dan demosi (penurunan jabatan). (Yuniarsih, 2013: 116)

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan

Dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

1) Pendidikan

Dalam faktor pendidikan ini yang dipertimbangkan adalah terkait prestasi akademisnya, baik pada sekolah yang berbasis formal ataupun non formal. Sehingga dapat memberikan masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi jabatan yang tepat.

2) Pengetahuan Kerja

Merupakan pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengetahuan yang dimaksud dapat berupa diperoleh pada waktu ia bekerja dalam bidang yang sejenis, di masa lalu.

3) Keterampilan Kerja

Merupakan kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan ini dapat berupa, keterampilan mental, keterampilan fisik, dan keterampilan sosial.

4) Pengalaman Kerja

Merupakan pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman ini dapat dinyatakan dalam pekerjaan yang harus dilakukan dan lamanya melakukan pekerjaan itu. (Yuniarsih, 2013: 117)

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja secara etimologi, berasal berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegaran bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai dan Basri (2015 : 50) menyatakan bahwa :

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Sedamaryanti (2017 : 118) mengemukakan bahwa :

Kinerja berarti kemampuan kerja. Kinerja terjemahan dari “ *performance* “ berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2015 : 65) menyatakan bahwa :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh Karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (2017:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin Karyawan adalah kegiatan Karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Mangkunegara (2015 : 13) juga mengemukakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya :

1. Faktor individu

Secara psikologi individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi, dibentuknya organisasi yang mengelola sumber daya manusia di maksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat kerja organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang di maksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang antara lain dipengaruhi oleh faktor karyawan itu sendiri, serta dipengaruhi oleh lingkungan kerja sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia serta adanya upaya penciptaan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawan. Hal ini disebabkan tidak tahu dasar untuk menentukan jumlah atau ukuran yang diberikan. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat penting guna memenuhi tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun bagi karyawan (Kasmir, 2016: 196).

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

2. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakannya. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun karyawan itu sendiri. Cara untuk mengatasi karyawan yang memiliki kualitas pekerjaan yang kurang baik adalah dengan memasukannya ke lembaga pelatihan guna mengasah atau menambah kemampuannya.

3. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerjanya.

4. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang hasil penilaian kerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karir atau demosi. (Kasmir, 2016: 197)

5. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Tujuan kinerja untuk memberikan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik. Demikian dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahlian.

6. Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi dengan meningkatkan gaji pokok ataupun bonus dan insentif. (Kasmir, 2016: 198)

7. Inventori kompetensi karyawan

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan. Data dan informasi ini dapat digunakan untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan tertentu. Kemudian data ini juga memberikan informasi tentang kebutuhan sumber daya manusia kedepan, guna rekrutmen.

8. Kesempatan kerja adil

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi kesempatan untuk berprestasi dengan sebaik mungkin. Penilaian kinerja membuktikan bahwa tidak ada perbedaan penilaian t satu dengan yang lainnya selama masih dalam koridor kebijakan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan tanpa adanya diskriminasi dalam bentuk apa pun, sehingga mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

9. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap karyawan satu persatu. dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja. (Kasmir, 2016: 199)

10. Budaya kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja dan dapat mengubah budaya kerja karyawan.

11. Menerapkan sanksi

Pemberian sanksi dimaksudkan dengan tujuan agar seluruh karyawan dapat menyadari bahwa bagi mereka yang tidak mampu memenuhi standar kerja, maka ada sanksi yang akan diperolehnya.

2.1.4.4 Pengukuran Penilaian Kinerja

Pengukuran prestasi kerja pada umumnya diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan bidang prestasi kunci pengukuran tersebut adalah:

1. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja. (Sutrisno, 2019: 152)

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif dinilai selama karyawan melaksanakan tugas atau pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap yang positif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran. (Sutrisno, 2019: 153)

Menurut Hasibuan pengukuran penilaian kerja meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan (Hasibuan, 2017: 87).

2.1.4.5 Indikator-indikator Penilaian Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan indikator dapat digunakan menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan. Adapun indikator-indikator dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik sempurna. Makin sempurna suatu produk maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika

kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya yang dihasilkan tentu juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya mskin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, maka makin baik kinerjanya. (Kasmir, 2016: 208)

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan acuan agar tidak melebihi dari yang dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi dari yang sudah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5. Pengawasan

Pengawasan kerja perlu dilakukan. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan. Suatu pekerjaan tanpa dilakukan pengawasan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Tanpa pengawasan maka hasil kerja sudah dapat dipastikan akan memberikan hasil yang tidak baik bahkan lebih buruk dari yang diperkirakan. (Kasmir, 2016: 210)

6. Kerjasama

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan pimpinan. Dalam hubungan ini yang diukur yaitu seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik

dan kerja sama antar karyawan satu dengan karyawan lainnya. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan kenyamanan dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kinerja juga dapat mempengaruhi variabel lain. Artinya dengan memperoleh kinerja yang baik maka akan mempengaruhi variabel yang lain meliputi rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja karyawan. Seperti dengan adanya rekrutmen maka hubungan rekrutmen dengan kinerja yaitu mutu karyawan yang terekrut dapat mempengaruhi standar kinerja. Sedangkan umpan baliknya yaitu penilaian kinerja dapat menyediakan basis penilaian efektivitas rekrutmen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Yulasm (2016)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaannya yaitu variabel bebas rekrutmen dan penempatan serta variabel terikat Kinerja	Perbedaannya adalah penelitian saya dilakukan di Bank BTPN	Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan Uji Parsial (Uji t) diperoleh: (a) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung $2,012 > 2,000$ dengan tingkat signifikan $(0,049 < 0,05)$. (b) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
					karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung $2,196 > 2,000$ dengan tingkat signifikan $(0,033 < 0,05)$. (c) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung $2,833 > 2,042$ dengan tingkat signifikan $(0,007 < 0,05)$. Kemudian berdasarkan uji hipotesis secara simultan (Uji F) dapat diketahui nilai F hitung $17,640 > F$ tabel 3,13 dengan tingkat signifikan $(0,000 > 0,05)$
2.	Sandi Nasrudin Wibowo (2018)	Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung	Persamaannya yaitu variabel bebas rekrutmen dan penempatan serta variabel terikat Kinerja	Perbedaannya penelitian Sandi Nasrudin Wibowo dilakukan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung penelitian saya dilakukan di Bank BTPN Tasikmalaya dan penelitian saya menambahkan variabel seleksi	Berdasarkan hasil pengolahan data dan interpretasi data terhadap masing-masing variabel dan dimensi pada masing-masing variabel disimpulkan sebagai berikut : (1) rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan sistem rekrutmen, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai; (2) penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian semakin tinggi penempatan, maka akan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
					semakin tinggi pula kinerja pegawai; dan (3) rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian semakin baik pelaksanaan rekrutmen dan semakin tinggi penempatan akan semakin meningkat kinerja pegawai.
3.	Siska Tjut Nya Din (2018)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di PT. HM. Sampoerna. TBK	Persamaannya yaitu variabel bebas rekrutmen dan penempatan	Perbedaannya adalah penelitian Siska Tjut Nya Din variabel terikatnya adalah produktivitas, penelitian saya variabel terikatnya adalah kinerja.	Hasil penelitian menyatakan bahwa secara simultan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, namun secara parsial rekrutmen tidak berpengaruh.
4.	Muhammad Rafii (2015)	Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru	Persamaannya yaitu variabel bebas rekrutmen dan penempatan serta variabel terikat Kinerja	Perbedaannya penelitian Muhammad Rafii dilakukan di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru penelitian saya dilakukan di Bank BTPN Tasikmalaya dan menambahkan variabel seleksi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen (X1) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karena memiliki nilai yang paling besar dibandingkan variabel penempatan (X2), maka hipotesis yang menyatakan variabel penempatan (X2) merupakan variabel paling dominan berpengaruh dinyatakan ditolak

2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi sebuah perusahaan, karyawan merupakan sumber daya yang penting karena tanpa kehadiran karyawan sebuah perusahaan tidak akan berjalan. Karyawan mempunyai kedudukan sebagai pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan akan tercapai apa bila karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, dalam arti mengerjakan pekerjaan dengan tenang dan nyaman disertai dengan adanya sistem rekrutmen dalam penempatan karyawan.

H1 : Proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada dasarnya rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan kemampuannya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktifitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian Wibowo (2018) tentang “Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)” memperoleh hasil pengolahan data terhadap

pengaruh dari variabel terlihat bahwa nilai korelasi antara rekrutmen terhadap kinerja pegawai sebesar 0.849 dengan demikian ada hubungan positif antar variabel artinya bila variabel kinerja pegawai naik atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel rekrutmen atau sebaliknya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan rekrutmen pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tinggi pula. Sebab rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan.

H2 : Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah aspek seleksi. Selain itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan. Selain itu tanpa adanya kesesuaian seleksi dan penempatan dengan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah. Sehingga berdasarkan teori yang telah dipaparkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, jika seleksi dan penempatan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun sebaliknya jika seleksi dan penempatan buruk maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Potale (2016) tentang “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo”. Berdasarkan hasil uji regresi yakni antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan, ternyata ada pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dimana seleksi

dapat diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, sedangkan dari hasil uji parsial ternyata ada pengaruh yang positif dan signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan sebab memiliki nilai $\text{sig} < 0,05$.

H3 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab dan penempatan (*placement*) merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia, karena mempunyai hubungan yang erat dengan efisiensi dan keadilan (setiap karyawan diberikan peluang yang sama untuk berkembang). Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan, serta berpedoman kepada prinsip penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Hasil penelitian Wibowo (2018) tentang “Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)” memperoleh hasil bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh yang terjadi 0,889 dengan demikian variabel penempatan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 79.0%, dengan demikian faktor-faktor lain diluar variabel sebesar 21.0%. Dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan job kerjanya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang baik. Penempatan pegawai

merupakan suatu upaya untuk mengisi posisi yang kosong atau jabatan yang segera akan ditinggalkan oleh pejabat lama, dengan pemberian tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai tersebut.

Bertitik tolak dari pemaparan di atas, penulis hanya membatasi masalah pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan merupakan satu kesatuan sistem yang diterapkan oleh setiap perusahaan dan organisasi dalam memanagerial karyawannya agar dapat mencapai tujuan. Mengingat sangat pentingnya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja bagi perusahaan maupun organisasi, maka perusahaan harus menentukan standar proses dalam melakukan ketiga hal tersebut. Diharapkan dengan adanya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang berkualitas dan berprestasi serta perkembangan perusahaan kedepannya.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Tasikmalaya.

H2 : Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Tasikmalaya.

H3 : Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTPN Tasikmalaya.