

BAB II

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Rekrutmen

1.1.1. 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 per individu 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 visinya. 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 berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Mathis (2015:112), Rekrutmen merupakan proses pencarian dan penarikan sekelompok calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan pekerjaan. menurut Hasibuan (2015:78), penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan sang organisasi untuk menerima tambahan pegawai melalui beberapa tahapan meliputi identifikasi serta evaluasi sumber-asal penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi energi kerja. Penarikan pegawai bertujuan

menyediakan pegawai yang relatif agar manajemen dapat menentukan karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

Sementara menurut Rivai (2014:98) rekrutmen artinya proses menarik orang-orang yang memenuhi persyaratan buat mengajukan lamaran atas pekerjaan yg belum terisi, yang terbagi atas rekrutmen *internal* dan *eksternal*. rekrutmen internal artinya promosi karyawan yang pada organisasi yang tujuannya buat menjaga dan mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja baik.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat tentang seperti apakah rasanya bekerja pada dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan berita yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Rekrutmen eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang asal luar organisasi buat mengisi lowongan pekerjaan melalui pemasangan iklan, wawancara pameran peluang kerja dan metode lainnya. supaya kualitas tenaga kerja yang diperoleh sinkron dengan impian perusahaan, maka terlebih dahulu perusahaan harus menentukan sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia. Pemilihan asal sumber tenaga kerja sangat penting mengingat Jika salah pada pemilihan sumber tenaga kerja akan berakibat fatal yaitu memperoleh tenaga kerjayang tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan rekrutmen pada penelitian ini merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan meliputi identifikasi serta evaluasi asal sumber penarikan tenaga kerja, menentukankebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan serta orientasi tenaga kerja.

2.1.2 Tahapan-tahapan Rekrutmen

Menurut Handoko (2013: 72), Penarikan (*recruitment*) pegawai ialah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk menerima tambahan pegawai melalui tahapan empat yaitu:

1. Identifikasi dan Evaluasi

Tahap identifikasi ialah termin awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati. kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang bisa dievaluasi serta bisa mengembangkan skala penilaian.

Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dievaluasi dari yang dinilai. Tentu saja, apa yang akan dievaluasi ialah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tak berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya, diadakan evaluasi. Dengan diadakannya evaluasi, berarti ada pengamatan secara akurat dan periodik. Seluruh unsur yang dievaluasi harus diamati secara seksama agar dapat dibuat evaluasi yang wajar dan tepat.

2. Proses Seleksi

Seleksi ialah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai merupakan suatu paket yang ada pada manusia untuk memperoleh kecocokan antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan apa yang ingin dilakukan pelamar. Adapun proses seleksi yang lazim digunakan oleh perusahaan, prosedurnya mencakup :

- a) Wawancara awal
- b) Pengisian formulir
- c) Pemeriksaan referensi
- d) Tes psikologi
- e) Wawancara/ *interview*
- f) Persetujuan atasan langsung
- g) Pemeriksaan kesehatan
- h) Indeks atau orientasi

3. Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan

sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang diminta oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan-kemungkinan promosi, pembayaran atau imbalan).

Faktor-faktor di atas memang harus diakui, tidak mudah untuk diselesaikan terlebih bagi seorang pekerja baru yang belum dikenal. Karena alasan itu maka penempatan pertama biasanya berstatus percobaan. Baik si pekerja baru maupun perusahaan sedang melakukan uji coba.

4. Orientasi Tenaga Kerja

Orientasi bisa diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses sosialisasi dengan karyawan lama, serta dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya serta dengan organisasi, yaitu informasi tentang tujuan, sejarah, *philosophy*, mekanisme, serta aturan-hukum, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. contohnya, jam kerja, mekanisme penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas serta tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan tour kunjungan fisik di dalam organisasi, serta memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan serta rekan kerjanya.

Tahap ini adalah langkah terakhir dari proses rekrutmen, di mana penolakan bisa dilakukan. Jika calon pegawai gagal selama masa orientasi atau induksi. Orientasi tenaga kerja ini menyangkut masalah atau pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. pada tahap orientasi ini pertama

karyawan diterima dengan diberikan pengarahan dan info tentang keadaan perusahaan, sifat dan sejarah berdirinya perusahaan beserta produk yang ditawarkan, syarat kerja, kompensasi, dan kesejahteraan atau jaminan sosial yang diberikan perusahaan pada karyawan. Langkah selanjutnya ialah calon karyawan

tersebut diserahkan di masing-masing supervisornya, untuk mendapatkan pengenalan lebih lanjut. Berhasil tidaknya orientasi ini bisa diukur berasal puas tidaknya supervisor dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya calon karyawan tersebut dalam kelompok kerja.

2.1.3 Sumber Penarikan Tenaga Kerja.

Menurut Hasibuan (2015:85), Perusahaan dapat memperoleh jenis karyawan dalam kualitas serta jumlah yang sesuai dengan harapan dari padaperusahaan sendiri maupun dari luar perusahaan.

1) Sumber dari Dalam Perusahaan (Internal)

Sumber Internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemandahan karyawan bersifat vertikal maupun bersifat horizontal. Jikamasih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Perusahaan dapat menarik karyawan dari sumber eksternal, Bilatidak ada karyawan yang memenuhi kualifikasi jabatan yang lowong.

2) Sumber dari Luar Perusahaan (Eksternal)

Sumber eksternal ialah usaha penarikan tenaga kerja dari luarperusahaan. Cara ini dinilai sangat positif, karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima artinya pilihan berasal pelamar-pelamar yang sudah memenuhi kondisi-syarat yang ditentukan perusahaan. Dengan demikian bisa diharapkanbahwa tenaga kerja yang sudah diterima artinya tenaga kerja yang bermutu baik.

Menurut Handoko (2013: 74), ada beberapa metode atau cara untuk mendapatkan tenaga kerja dari sumber-sumber eksternal, yaitu:

1) Walk-in

Pelamar atau pencari kerja datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang sudah disediakan oleh perusahaan atau mereka yang mengisi secara kebetulan.

2) Rekomendasi dari Karyawan

Pihak perusahaan terkadang meminta kepada pegawai atau karyawan mencari tenaga kerja untuk mengisi pekerjaan yang lowong.

3) Iklan

Periklanan merupakan cara lain yang dianggap baik untuk menarik calon tenaga kerja. Iklan dalam surat kabar, melalui radio, majalah, biasanya dapat menarik banyak tenaga kerja tetapi mutunya sangat berbeda.

4) Agen-agen Penempatan Tenaga Kerja

Agen-agen atau badan-badan penempatan tenaga kerja (seperti Departemen Tenaga Kerja) atau dapat diminta bantuannya untuk mengatasi beban maksimal dan kebutuhan pegawai.

5) Lembaga Pendidikan

Perusahaan banyak melakukan kerja sama dengan Lembaga- lembaga pendidikan atau kursus-kursus dengan maksud mendapatkan tenaga kerja dengan kualifikasi dan tingkat pendidikan tertentu. Hal ini disebabkan karena tugas atau jabatan semakin kompleks.

6) Organisasi Karyawan

Perusahaan dapat mencari tenaga kerja dari organisasi karyawan yang sesuai dengan keterampilan yang diinginkan oleh perusahaan. Sudah jelas bahwa ini menguntungkan bagi manajemen untuk dapat menarik tenaga kerja terampil dan berpengalaman.

7) Nepotisme

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program penarikan tenaga kerja yang tidak dapat dilakukan dalam perusahaan-perusahaan keluarga. Kebijakan ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan,

tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

8) Asosiasi Profesional

Perekrutan yang dilakukan melalui jaringan-jaringan hubungan pribadi dan pasar tenaga kerja kecil tetapi khusus. Walaupun tujuan resmi perkumpulan profesional untuk saling menukar makalah-makalah ilmiah, namun banyak waktu digunakan untuk tukar-menukar informasi kerja.

9) Penyewaan (*Leasing*)

Perusahaan dapat menarik tenaga kerja honorer yang dibayar secara harian untuk menyesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek. Perusahaan tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang terlatih, baik, dan terpilih, juga menghindarkan perusahaan dari kewajiban-kewajiban dalam pensiun, asuransi dan kompensasi.

10) *Open House*

Open house adalah suatu teknik penarikan tenaga kerja dimana orang-orang disekitar perusahaan di undang untuk mengunjungi dan melihat-lihat keadaan perusahaan. Dengan cara ini, para calon anggota tenaga kerja mungkin tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut.

2.1.4 Metode-metode Rekrutmen

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2015:88), metode penarikan karyawan terbagi dua yaitu :

1) Metode Tertutup

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

2) Metode Terbuka

Metode terbuka ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar

luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2.1.5 Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2015:89), indikator-indikator rekrutmen adalah sebagai berikut :

1) Kebijakan

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.

2) Prosedur

Prosedur adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang baku agar selalu memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama.

3) Metode

Metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki, cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Mathis (2015:116), indikator-indikator rekrutmen adalah sebagai berikut :

1) Identifikasi dan Evaluasi

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati.

2) Proses Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

3) Penempatan

Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang diminta oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel rekrutmen dalam penelitian ini adalah kebijakan, prosedur dan metode.

2.2 Seleksi

2.2.1 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.

Menurut Siagian (2014:168) seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi. Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi. Jika orang-orang melebihi persyaratan (*overqualified*), kurang memenuhi persyaratan (*underqualified*), atau karena satu hal tidak cocok dengan pekerjaan atau budaya organisasi, mereka akan menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak. Menurut Malthis (2015:261), seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mondy (2016:168) seleksi adalah kegiatan memilih di antara para pelamar yang melamar pada suatu perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017:137) mengatakan bahwa seleksi merupakan kegiatan yang menentukan dan memilih tenaga kerja yang bisa memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Seleksi merupakan langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan untuk memeriksa lamaran pekerjaan dari pelamar untuk memperoleh karyawan yang sesuai standar perusahaan. Perusahaan dapat menentukan pelamar yang akan menjabat dan mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat dalam mendapatkan jabatan tertentu Nurhuda dkk (2014:3).

Seleksi merupakan proses yang dimana perusahaan akan melakukan beberapa langkah-langkah seleksi sesuai standar perusahaan. Tujuan dilakukannya seleksi agar terjaminnya perusahaan yang mempunyai karyawan yang tepat dalam suatu jabatan. Dalam hal ini, adanya permasalahan ketika merekrut karyawan yang kurang optimal sehingga perusahaan hanya langsung menerima calon pelamar tanpa adanya tes kemampuan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mempersiapkan dengan baik proses seleksi ini dan calon karyawan dituntut dalam mempersiapkan persyaratan sehingga memudahkan dalam proses seleksi ini.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan seleksi dalam penelitian ini adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

2.2.2 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. Pewawancara tidak cermat melakukan wawancara sehingga tidak membuat catatan yang cukup.
8. Kesalahan pewawancara dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari pelamar.
9. Terlalu cepatnya pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar.
10. Adanya pewawancara yang membiarkan faktor tertentu mempengaruhi keputusan seleksi.

2.2.3 Tujuan Seleksi

Menurut Malthis (2015:263), seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best guest*) dari pelamar yang ada. Proses seleksi untuk mempertemukan syarat-syarat yang diinginkan dengan orang yang akan diterima menjadi karyawan dapat bekerja sebagaimana yang diharapkan perusahaan sesuai dengan yang tertera pada uraian jabatan, sehingga semboyan daripada *The Right Man On The Right Place* akan menjadi kenyataan. Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut, yakni:

- 1) Untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat, mempunyai kualitas/potensi sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan (jujur, disiplin, terampil, kreatif, loyal, dan berdedikasi tinggi).
- 2) Untuk mengukur kemampuan calon karyawan atau pelamar, apakah dapat mengerjakan pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.
- 3) Untuk menyiapkan dan membentuk kader-kader karyawan yang dapat menunjang kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
- 4) Untuk mendapatkan karyawan yang dapat menerima dan beradaptasi dengan budaya perusahaan, dapat bekerja sama di dalam perusahaan dan memastikan pengurangan jumlah *turnover* karyawan.

2.2.4 Kualifikasi Dasar Seleksi

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar bagi pelaksanaan seleksi di berbagai perusahaan menurut Hasibuan (2015:45), adalah sebagai berikut :

- 1) Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: *Technikal Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), *Human Skill* (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), *Conseptual Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan).

- 2) Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

- 3) Kesehatan fisik

Kesehatan Fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

- 4) Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar

belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5) Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggungjawab, cenderung absensi, dan *turnover*-nya tinggi. Karyawan yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan *turnover*-nya rendah.

6) Kerja sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

7) Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

8) Inisiatif dan Kreatif

Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

2.2.5 Syarat-syarat Seleksi

Efektivitas fungsi seleksi sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting dan

bahkan tergantung pada informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Menurut Sastrohadiwirjo (2016:161), syarat- syarat seleksi meliputi :

- 1) Seleksi harus berpedoman sesuai standar perusahaan
- 2) Seleksi harus memperhatikan kelengkapan administrasi
- 3) Bagian penyeleksi harus memperhatikan latar belakang pengalaman dari calon karyawan
- 4) Bagian penyeleksi harus memperhatikan sikap dari calon karyawan.
- 5) Seleksi harus dilakukan secara objektif dan jujur serta menghindari rekomendasi internal perusahaan.
- 6) Bagian penyeleksi tenaga kerja harus profesional.

2.2.6 Indikator Seleksi

Menurut Mathis (2015:264), indikator-indikator seleksi adalah sebagai berikut :

- 1) Tes Tertulis

Tes tertulis adalah tes yang soal-soalnya harus dijawab peserta didik dengan memberikan jawaban tertulis.

- 2) Tes Kesehatan

Tes kesehatan adalah proses penerimaan pegawai atau karyawan baru untuk mendapat karyawan yang sehat secara fisik dengan cara melakukan tes kesehatan secara menyeluruh terhadap para calon karyawan.

- 3) Tes Wawancara

Tes wawancara adalah suatu jenis tahapan dalam seleksi kerja yang melibatkan percakapan antara pelamar/pencari kerja dengan pihak perwakilan dari organisasi yang mempekerjakan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.

Menurut Sastrohadiwirjo (2016:162), indikator-indikator seleksi adalah

sebagai berikut :

1) Proses Seleksi

Proses seleksi adalah Serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

2) Referensi

Referensi seleksi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel seleksi dalam penelitian ini adalah tes tertulis, tes kesehatan dan tes wawancara.

2.3 Pelatihan Kerja

2.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja menurut Mangkuprawira (2013:135) adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakinterampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan- tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih terampil dan karenanya akan lebih produktif.

Menurut Dessler (2015:280) bahwa pelatihan kerja adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya pengertian pelatihan kerja secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017:16) sebagai Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubahkinerja orang dalam melakukan pekerjaannya.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Handoko (2010:104) latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah, proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

2.3.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut. Menurut Panggabean (2013:41) tujuan dilakukan program pelatihan dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

1) Kepentingan Pegawai

- a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
- b) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c) Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

2) Kepentingan Perusahaan

- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b) Penghematan. Dengan pelatihan dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d) Memperkuat komitmen pegawai.

Perusahaan yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

2.3.3 Manfaat Pentingnya Pelatihan

Menurut Dessler (2015:284), Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Rivai (2014:94), manfaat dari program pelatihan bagi suatu perusahaan atau organisasi sangat penting untuk :

1) Pegawai Baru

Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.

2) Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/ perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.

3) Mutasi

Pendidikan dan pelatihan diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerjapegawai.

4) Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

2.3.4 Metode Pelatihan

Menurut Panggabean (2013:41), ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1) *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

a) Program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada

pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.

- b) Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c) *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2) *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

a) Pelatihan Instruksi Pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

b) Pemberian Terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

c) Simulasi

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

d) Studi Kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

e) Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

2.3.5 Indikator Pelatihan

Menurut Dessler (2015:285), indikator pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat diukur melalui :

- 1) Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.
- 2) Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengangaya belajar peserta pelatihan
- 3) Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

Menurut Panggabean (2013:45), indikator pelatihan di dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- 2) Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah isi pelatihan, metode pelatihan dan sikap dan keterampilan instruktur.

2.3.6 Hambatan dalam 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 di dalam 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.
5. Kurikulum pelatihan tidak jelas.
6. Metodologi pelatihan kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai.
7. Pelatih-pelatih kurang dikembangkan.
8. Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola karir.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat *universal* yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2015:89) mengemukakan bahwa kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2014:46) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerjayang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya.

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.

Menurut Simamora (2014:67), kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut. Sedangkan

menurut Mathis(2013 :151) kinerja adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

^ Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik, menurut Mondy (2013 :156), faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1) Pelatihan

Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan mereka saat ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2) Kemampuan

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan,

3) Kompensasi

Keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

4) Kepuasan Kerja

Suatu keadaan dari emosi seseorang yang bersifat positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

5) Budaya Organisasi

Kebiasaan yang ada pada sebuah organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma yang berlaku.

Menurut Booheneet Al dalam Abdul Latif, (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) Rekrutmen

Proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan mereka.

2) Seleksi

Proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi

3) Kompetensi

Karakteristik yang mendasari seseorang yang akan memberikan kinerja yang unggul dalam memberikan pekerjaan.

4) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan dapat berupa ruangan, *layout*, sarana prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini kinerja adalah rekrutmen, Seleksi, dan pelatihan.

2.4.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Simamora (2014:41) tujuan dan sasaran kinerja bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi harusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-

masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen mana pun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direvisi sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:99) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas adalah tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2016:70) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) Kuantitas kerja, adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang dihasilkan.

3) Kerja sama, merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih

besar yang bekerja di khalayak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, danketepatan waktu.

2.5 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka penelitian terdahulu ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan.

Hasil penelitian Kadek (2018), Andi (2018), dan Heri (2020), menunjukkan bahwa Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda halnya dengan hasil penelitian Endang A. Kartodikromo (2017) bahwa salah satu di antara tiga variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan rujukan dari penelitian ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Kadek Malta Jaya, Ni Nyoman Ari Novarini dan I Wayan Suarjana (2018) Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukung Suites & SPA Ubud	Rekrutmen, Seleksi, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2	Andi Amelia Utami Said, Serlin Serang dan Suriyanti (2018) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja	Rekrutmen, Seleksi, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Heri Aryadi, Apta Dihyan Gantari (2020) Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Tenaga Kerja Outsourcing Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Trikarya Cemerlang Jakarta	Rekrutmen ,Seleksi, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Endang, A. Kartodikromo, Bernhard Tewal, dan Irvan Trang (2017)	Rekrutmen, Seleksi,dan Pelatihan	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa, proses rekrutmen, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Dian Andrian Malik, Altje Tumbel dan Irfan Trang (2020)	Pelatihan, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang positif dan signifikan dari variabel pelatihan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan kinerja karyawan.

6	Athika Subat, Md. Mufidur Rahman (2020) Employess Perception on Recruitmen and Selection Process in The Bank of Bangladesh	Seleksi,Rekrutmen, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Proses seleksi yang dilakukan perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
7	Jolaosho (2018) The Effect of Recruitment and Selection Process on Job Performance in Telecommunication Industry in Nigeria: An Assessment of MTN Customer	Rekrutmen, Seleksi,dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitan menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8	Fenezha J. Lotulong,dan Yantje Uhing (2018) Pengaruh Rekrutmen, Kriteria Seleksi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT BANK BRI Tbk Manado	Rekrutmen, Seleksi,Pelatihan, dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Denok Sunarsi (2018) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan PT Mercolade	Rekrutmen, Seleksi,Pelatihan, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

10	<p>Arthur V. Palembang, Olivia S Nelwan, dan Merinda Pandowo (2017) Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Area Manado</p>	<p>Rekrutmen, Seleksi, dan Kinerja Karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
11	<p>FX. Suwarto and Arief Subyantoro (2019) <i>The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i></p>	<p><i>Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance</i></p>	<p>1. <i>Recruitment has no effect on employee performance. The analysis showed that recruitment has no effect on performance. According to, there is a strong presumption, in this kind of research, that the correlational path between recruitment and performance is indirect in nature.</i> 2. <i>Selection has a significant effect on performance. This indicates that the selection processes have a positive and significant effect on employees' performance, which means that the selection process affects the employee</i></p>

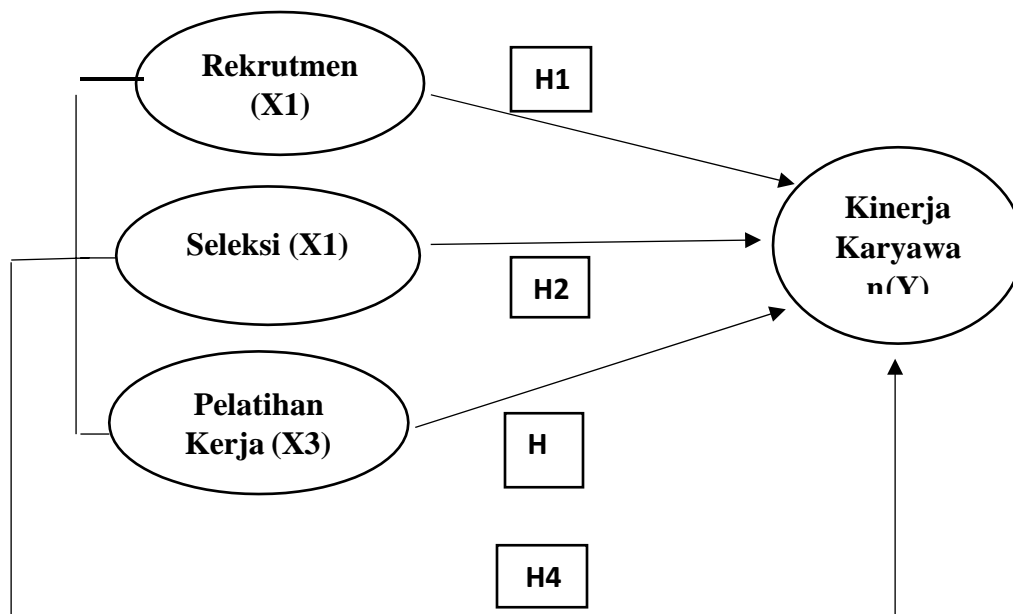
			<p>performance.</p> <p>3. Placement has a significant effect on employee performance. This indicates that employee</p>
12	<p>Silawati Wijayaguna, Diana Silaswara (2022) <i>Analysis Of The Influence Of Recruitment, Selection And Training On Employees Performance Of PT. Scentium Flavour In Indonesia.</i></p>	<p><i>The Influence Of Recruitment , Selection And Training</i></p>	<p><i>The results show the recruitment has a very positive effect. Selection has a very positive effect.</i></p>
13	<p>Sisna Munaty, Yustinus Rawi Dandono, Setiasih (2022)</p>	<p><i>Recruitment , Selection and Training Process</i></p>	<p>CONCLUSION</p> <p><i>Based on the results of testing and statistical analysis of research data entitled the influence of the recruitment, selection and training process on employee performance at PT Budiman Prosperous Development, the conclusions that can be drawn from this study are as follows:</i></p> <p><i>1. There is no effect of the recruitment process (X1) on employee performance (Y) at PT Budiman Prosperous</i></p>

			<p><i>Development, because the recruitment variable has a t count value of $1.062 < t$ table 2.019 and a significant level of $0.295 > 0.05$.</i></p> <p><i>2. There is a partial effect of selection (X2) on employee performance (Y) at PT Budiman Prosperous</i></p> <p><i>Development, because the selection variable has a t-count value of $4.754 > t$ table 2.019 and a significant level of $0.000 < 0.05$.</i></p> <p><i>3. There is a partial effect of training (X3) on employee performance (Y) at PT Budiman Prosperous</i></p> <p><i>Development, because the training variable has a t-count value of $7.926 > t$ table 2.019 and a significant level of $0.000 < 0.05$.</i></p>
14	Alfredo dos Santosa, Armanu , Margono Setiawan and Ainur Rofiq (2020)	<i>Recruitment , selection, and culture of organizations</i>	<p>CONCLUSION :</p> <p><i>1. The authenticity in this study lies in the causal relationship between recruitment on employee performance, in addition to direct influence and there is also an indirect effect that shows a small value that is the path of recruitment through organizational culture to employee performance,</i></p>

			<p><i>but recruitment has a positive effect through indirect influence through selection.</i></p> <p><i>2. The results of this study indicate that good quality selection in each department or institution will directly improve employee performance, in addition to direct influence there is also an indirect effect of the selection path to employee performance through organizational culture</i></p>
15	Dr. Osly Usman, Riki Tedi Setiawan (2020)	<i>Recruitment , selection, training, and placement and performance of employee</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruitment significantly influences the Performance Of Employee 2. Selection significantly influences the Performance Of Employee 3. Training significantly influences the Performance of Employee 4. It can beconcluded that the Placement, Recruitment, Selection, and Training significantly influence the Performance Of Employees.

2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah di kemukakan, maka sebagai dasar perumusan hipotesis berikut disajikan kerangka pemikiran pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

2.7.1 Pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denok Sunarsih (2018) 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 duasumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau daridalam (internal) organisasi. Berdasarkan temuan ini menjelaskan bahwa rekrutmentelah dilakukan sesuai prosedur, namun ada beberapa catatan yang perlu diperbaiki oleh pemimpinnya

seperti, perusahaan perlu memiliki tim *Human Resource Departement* yang handal dalam hal menguji potensi calon pegawai, meningkatkan metode perekrutan dan seleksi, menerapkan metode rekrutmen dan seleksi yang efektif dan menghadirkan fasilitas yang memadai, sehingga menciptakan suasana perekrutan yang profesional.

H1 : Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7.2 Pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan oleh Heri Aryadi, Apta Dihyan Gantari (2020) 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.

H2 : Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7.3 Pengaruh pelatihan 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.

H3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Berdasarkan hasil dari penelitian oleh Endang, A. Kartodikromo, Bernhard Tewal dan Irvan 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.

H4 : Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka hipotesisdalam penelitian ini adalah :

1. Diduga rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN KC Teluk Betung Bandar Lampung.
2. Diduga seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN KC Teluk Betung Bandar Lampung.
3. Diduga pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN KC Teluk Betung Bandar Lampung.
4. Diduga rekrutmen, seleksi, dan pelatihan kerja secara simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BankBTN KC Teluk Betung Bandar Lampung.