

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan berisi tentang kajian teori teori dan hasil hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang di angkat dalam Skripsi. Bab ini tidak hanya berisi kutipan atau mencantuman teori teori, konsep, proposi dan paradigma secara berjajar dan runtut yang di ambil dari berbagai sumber, tetapi merupakan hasil olahan dari berbagai hal di atas yang kemudian di Tarik benang merahnya. Uraian yang ada di tinjauan teori ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah tentang perumusan metode dan arah penelitian serta memecahkan masalah.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai ari manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola (Hasibuan, 2014:1). Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu Man, Money, Methode, Machines, Materials dan Market. Unsur 6M inilah yang akan diatur untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) :
“Manajemen adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebelumnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dengan segala potensi yang dimilikinya sebagai kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia diperlukan organisasi untuk sumber daya manusia sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:1-2), sebagai berikut : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan Menurut H.Hadari Nawawi (2011:42) mengemukakan definisi manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Selanjutnya menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:2) mengemukakan yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan pemberian balas perencanaan jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Perusahaan.

Dari definisi-definisi, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan maksud mewujudkan tujuan individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.3 Produktivitas Kerja

Masalah produktivitas adalah masalah yang sangat penting untuk saat ini. Masyarakat semakin sadar bahwa produktivitas dapat meningkatkan kesejahteraan manusia. Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal seperti produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas pemasaran dan sebagainya. Secara umum, pengertian produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan. Istilah produktivitas sering kacau dengan istilah produksi. Banyak yang berpendapat bahwa semakin besar produksinya, semakin besar produktivitasnya. Para pakar pada umumnya sependapat bahwa produktivitas ialah output per unit, atau output dibagi input, atau rasio antara output dengan input.

Menurut Sinungan (2014:17) mengemukakan bahwa Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa yang akan digunakan oleh banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit. Adapun pengertian produktivitas kerja menurut beberapa ahli :

1. Danang Sunyoto (2012:203) Produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.
2. Muchdarsyah dalam Sedarmayanti (2011:198) produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang) atau jasa dengan masukan sebenarnya.

3. Malayu S.P. Hasibuan (2012:94) produktivitas kerja adalah perbandingan antara output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan hasil yang dicapai oleh seorang pekerja pada waktu tertentu dengan sumberdaya yang digunakan.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja menurut **Sedarmayanti (2009:72-76)** yaitu sebagai berikut:

1. Sikap mental, berupa :

a. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah kemauan kerja karyawan yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

b. Disiplin kerja

disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

c. Etika kerja

Etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan.

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal maupun no formal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas akan mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan pengalaman (experience) yang cukup.

4. Manajemen

Penegertian manajemen disini dapat berkaitan dengan system yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta

mengendalikan staff/bawahannya. Apabila menajemennya tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

5. Hubungan Industrial Pancasila (H.I.P)

Dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila maka, akan :

- a. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
- b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- c. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

7. Gizi dan kesehatan

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Sutrisno (2010: 151), mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah :

- a. Usaha (effort), yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang di perlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. Tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.1.3.2 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Simamora dalam Tulenan (2015: 20) indikator dalam produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

1. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

2.1.3.3 Penilaian Produktivitas Kerja

Penilaian produktivitas kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai produktivitas kerja karyawan. Danang Sunyoto (2012: 198), proses penilaian produktivitas ditunjukkan untuk memahami produktivitas seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja dalam sebuah organisasi, Sutrisno (2010: 153).

Sunyoto (2012: 201), mengatakan bahwa dalam penilaian kerja ada macam-macam metodenya, antara lain :

- a. Rating scale, penilaian produktivitas kerja karyawan berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.
- b. Checklist, penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban nilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.
- c. Field review method, penilaian produktivitas kerja untuk mencapai penilaian yang lebih standard. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.
- d. Tes dan observasi produktivitas kerja, hal ini dimaksud untuk menguji keterampilan-keterampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

- e. Metode evaluasi kelompok, penilaian produktivitas kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan

2.1.3.4 Manfaat Penilaian Produktivitas Kerja

Danang Sunyoto (2012: 199-200), mengatakan bahwa kegunaan penelitian produktivitas dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Perbaikan produktivitas kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki produktivitas.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi produktivitas kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- b. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik produktivitas mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- c. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian produktivitas kerja secara akurat akan menjamin keputusan dan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

2.1.4 Rekrutmen Kerja

Menurut Rivai (2009:148), rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka

lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Sementara menurut Hasibuan (2011:28), rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Mardianto (2014:8) diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan.

Proses rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan calon karyawan yang akan menjadi karyawan setelah mereka bekerja. Pada intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan tertentu yang masih kosong. (Nurmansyah, 2011:71) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu (Nurmansyah,2011:71):

1. Ada karyawan yang dipindahkan
2. Berhenti atas kemauan sendiri
3. Berhenti atas keputusan perusahaan
4. Pensiun
5. Meninggal dunia
6. Perluasan usaha

2.1.4.1 Dimensi dan Indikator Rekrutmen Kerja

Menurut Hasibuan (2011:41) indikator – indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1. Dasar Perekrutan

Harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Sumber Perekrutan

- a. Sumber internal

Memutasikan karyawan yang memenuhi standar kualitas dari jabatan yang lowong tersebut yang biasanya diambil dari dalam perusahaan.

- b. Sumber eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3. Metode Perekrutan

- a. Metode tertutup

Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja yang biasanya hanya di informasikan kepada saudara dan kerabat terdekat saja.

- b. Metode terbuka

Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat

2.1.4.2 Tujuan dan Proses Rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Rivai (2009:150) adalah menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Sehingga diharapkan calon karyawan tersebut akan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara se-efisien dan se-efektif mungkin guna tercapainya tujuan.

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut :

- a. Penyusunan strategi untuk merekrut. Dalam penyusunan ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.
- b. Pencarian pelamar-pelamar kerja. Banyak atau sedikit pelamar dipengaruhi usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu cara adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau perguruan tinggi.
- b. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok. Didalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena ada alasan yang tidak tepat.
- c. Pembuatan kumpulan pelamar. Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu yang telah sesuai dengan kriteria yang

ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang di butuhkan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Secara garis besar terdapat tiga faktor yang mempengaruhi proses pengadaan tenaga, yaitu faktor organisasi dan faktor lingkungan.

- a. Yang pertama adalah kondisi ekonomi secara umum. Jika kondisi ekonomi relative sulit, maka biasanya akan terjadi over supply atau pekerja jauh lebih besar di banding jumlah penelitian. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru, sebab pelamar kerja melimpah.
- b. Faktor kedua adalah ketersediaan tenaga kerja pada bidang dicari, jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka perusahaan akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Misal, bidang teknologi computer, atau bidang cellular engineering.
- c. Faktor ketiga adalah perusahaan. Suatu perusahaan cenderung akan lebih mudah mencari dan merekrut the best people, jika perusahaan itu memiliki reputasi bagus, sehingga best graduates akan berlomba-lomba bekerja didalamnya.

2.1.4.4 Metode Perekrutan

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:34), ada dua sumber dalam penarikan pegawai yaitu:

1. Sumber dari Dalam Perusahaan

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu:

a. Promosi Jabatan

Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

b. Transfer atau Rotasi Pekerjaan

Pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

c. Demosi Jabatan

Penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah.

2. Sumber dari perusahaan

a. Iklan Media Massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa untuk menyebarkan ke masyarakat luas.

b. Lembaga Pendidikan

Melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

c. Depnaker.

Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

2.1.4.5 Teknik-Teknik Rekrutmen

Teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas sentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

- a. Teknik Rekrutmen Sentralisi, rekrutmen yang diputuskan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya.
- b. Teknik Rekrutmen desentralisasi, terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen desentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongan kerja terbatas.

2.1.5 Seleksi Karyawan

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang Qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan pekerjaan pada perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:261) definisi dari seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

Perusahaan biasanya menentukan langkah-langkah seleksi yang harus dilakukan oleh setiap calon pegawai yang baru yaitu meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Seleksi Surat Lamaran

Menyeleksi surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak panggilan harus dicantumkan waktu, tempat, dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

b. Pengisian Blangko Lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blangko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang diminta. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

c. Pemeriksaan Referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal yang dianggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan hal-hal dari pelamar bersangkutan.

d. Wawancara pendahuluan.

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapat data yang lebih komplet dan lebih terinci. Dengan percakapan langsung, pewawancara yang berpengalaman dan jeli dapat menggali kemampuan (acceptability) seseorang pelamar, dengan wawancara akan diperoleh informasi dari setiap pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu setiap yang paling tinggi kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu.

e. Tes Penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis.

f. Tes Psikologi (Psychological Test)

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan.

g. Tes kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak), berpenyakit jantung atau tidak, dan mempunyai cacat badan atau tidak. Tes kesehatan hendaknya diperhatikan dengan cermat, karna

sangat menentukan tingkat produktivitas karyawan. Tidak mungkin karyawan akan berproduktivitas baik jika ia sering dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

h. Wawancara akhir oleh atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang akan diberikan kepadanya.

i. Memutuskan Diterima Atau Ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar lulusan dari setiap seleksi yang diputuskan diterima menjadi karyawan dengan status karyawan dalam masa-masa percobaan. Dengan demikian peranan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diseleksi.

2.1.5.1 Indikator dan Proses Seleksi

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

1. Penerimaan Pendahuluan

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

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan kombinasi dari kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Ada beberapa teknik dalam seleksi, diantaranya :

- a. *Interview*
- b. Tes Psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat penilaian
- e. Biodata
- f. Referensi
- g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

3. Wawancara Seleksi Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar.

4. Pemeriksaan Referensi ada dua macam referensi , yaitu :

a. Personal References

Merupakan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga, teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri maupun diminta perusahaan.

b. Employment References

Referensi ini mencakup tentang latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

5. Evaluasi Medis

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

6. Wawancara Atasan Langsung

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

7. Keputusan Penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi. Departemen personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan

pekerjaan yang lain karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi. Surat lamaran para pelamar yang diterima merupakan data awal file personalia dan berisi informasi yang berguna bagi kegiatan-kegiatan departemen personalia selanjutnya.

2.1.5.2 Metode Seleksi Karyawan

Menurut Hasibuan (2011:52), metode seleksi karyawan dikenal dengan dua cara, yaitu:

1. Metode Non Ilmiah

Seleksi dengan non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Unsur – unsur yang di seleksi biasanya hanya meliputi hal-hal berikut:

- a. Surat lamaran bermatrai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Tulisan pelamar

Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggung jawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan

pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan - kesulitan bagi perusahaan.

2. Metode Ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpendoman kepada kriteria dan standar – standar tertentu. Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur – unsur yang akan di seleksi agar diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara seperti:

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya

2.1.5.3 Masalah Proses Seleksi

Menurut Rivai (2009:193) untuk mencapai ketiga sasaran yaitu keakuratan, keadilan dan keyakinan sangat tergantung pada kemampuan pewawancara untuk mengatasi masalah – masalah seleksi berikut ini:

- a. Banyak pewawancara mengabaikan informasi penting pewawancara hanya fokus pada sebagian kecil informasi yang utama tentang keberhasilan pekerjaan, sehingga melalaikan sebagian informasi lainnya. Oleh karena itu, pewawancara kurang dapat mengembangkan pelamar secara lengkap.

- b. Pewawancara terkadang mengabaikan motivasi dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Pewawancara terlalu fokus pada aspek-aspek keterampilan dari pekerjaan dan akhirnya melupakan hal-hal yang mungkin disukai dan tidak disukai oleh pelamar. Kegagalan dalam penentuan motivasi dapat berakibat pada kinerja karyawan yang buruk dan mungkin pula akan terjadi pengunduran diri dini ketika sudah menjadi karyawan.
- c. Pertanyaan yang diajukan pewawancara tidak fokus pada pekerjaan dan bahkan menyimpang terlalu jauh dan menyinggung masalah pribadi pelamar.
- d. Pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara tumpang tindih, artinya pewawancara mengajukan pertanyaan yang sama pada pelamar yang sama. Hal ini berarti membuang waktu yang tidak berguna, karena tidak ada koordinasi antars esama pewawancara.
- e. Pewawancara tidak menyiapkan butir-butir pertanyaan yang diajukan sebelum seleksi dilakukan, akibatnya setiap pelamar akan memperoleh pertanyaan yang jauh berbeda sedangkan mereka akan ditempatkan pada posisi yang sama setelah pelamar diterima sebagai karyawan. Bahayanya, ada aspek-aspek penting yang terlupakan atau tidak tercakup ketika wawancara dilakukan.
- f. Adanya pewawancara yang memberikan faktor tertentu yang mempengaruhi keputusan seleksi. Pewawancara terkadang menjadi korban dari pandangan sesat. Hal ini terjadi bila karakteristik

seseorang pelamar yang terlalu kuat atau terlalu rendah mempengaruhi keputusan pewawancara tentang pelamar secara keseluruhan.

- g. Keharusan mengisi jabatan segera sangat mempengaruhi keputusan. Akibatnya tidak jarang dijumpai standar terpaksa diturunkan, sehingga terkadang ketika pewawancara mengambil keputusan, mereka mengatakan bilamana nantinya terdapat kekurangan dari pelamar dapat dilatih atau diatasi dengan pengetatan pengawasan.

2.1.6 Penempatan Kerja

Menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penguasaan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi, dan menjalankan aktivitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian penempatan kerja karyawan :

1. Menurut Rivai dan Sagala (2011:198) : penempatan kerja berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu.
2. Mangkuprawira (2011:166) : "Penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Kegiatan penempatan dilakukan berdasarkan tindak lanjut (follow up) dari hasil seleksi yang telah

dilaksanakan sebelumnya. Kegiatan ini perlu dilakukan secara terencana karena akan mempengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai”.

3. Menurut Siswanto (2012:162) : “Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja 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 tanggungjawabnya”.
4. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013:116) penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai baik pegawai baru dan pegawai lama pada posisi yang tepat dan haruslah mencocokkan kualifikasi pegawai dengan persyaratan jabatan, seorang pegawai juga harus bisa mempertanggungjawabkan segala resiko atas tugas yang diberikan kepadanya.

2.1.6.1 Sistem dan Prosedur Penempatan Kerja

Sistem penempatan kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus

diatur dalam berapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Intruksi rinci harus disiapkan untuk melukis tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab. Jika intruksi operasional ini semuanya telah dirancang, siaplah tenaga kerja dipekerjakan.

Menurut Siswanto (2012:164) prosedur penempatan kerja adalah : “Suatu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan kerja yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah”.

Apabila terjadi salah penempatan (misplacement) maka perlu ditindak lanjuti suatu program penyesuaian kembali (readjustment) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

1. Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Selain prosedur penempatan kerja, dalam manajemen sumber daya manusia penempatan kerja juga harus memiliki tujuan. Tujuan penempatan kerja adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai sesuai minat dan kemampuannya.

2.1.6.2 Tujuan Penempatan Kerja.

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan

pegawai, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Di kutip dari Suwatno (2012:122), diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kemampuan
- b. Kecakapan
- c. Keahlian

Tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

2.1.6.3 Indikator Penempatan Kerja

Dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan pegawai itu sendiri yaitu :

- a. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

- Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syaratnya.

- Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah :

- Pengetahuan mendasari keterampilan
- Peralatan kerja
- Prosedur Pekerjaan
- metode proses pekerjaan.

c. Keterampilan Kerja Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

- Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- Keterampilan fisik, dapat bertahan lama dengan pekerjaan yang dikerjakannya.
- Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, dan lainnya. Status perkawinan.

d. Pengalaman Kerja Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu.

e. Usia.

Dalam rangka penempatan karyawan, faktor usia seseorang yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksud untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan.

2.1.6.4 Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja.

Adapun prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Musenif yang dikutip oleh Siswanto (20012: 13), sebagai berikut:

a. Prinsip kemanusiaan.

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip demokrasi.

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*Prinsip the right man on the right place*).

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian,

pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

- d. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang setara (*Equal pay for equal work*).

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

- e. Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

- f. Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

- g. Prinsip Kesatuan Komando.

Pegawai yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

- h. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

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

Menurut Dananf Sunyoto (2012: 123), dimensi untuk mengukur penempatan tenaga kerja atau karyawan adalah sebagai berikut:

a. Promosi

Promosi adalah jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan heirarki, janatan lebih tinggi dan penghasilan lebih besar pula.

b. Transfer

Dalam penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, heirarki jabatan dan penghasilan yang relative sama dengan status lamanya dan alih tempat.

c. Demosi

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan sanksi disiplin karena berbagai alasan, yaitu penilaian negatif oleh atasan karena produktivitas kerja yang kurang memuaskan dan perilaku karyawan yang difungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

2.1.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pelatihan dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, dan beberapa penelitian lainnya yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Denok Sunarsi (2018)	Judul : Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Metode : Deskriptif dengan tehnik survey Sampel : 2500 responden	Sesuai dengan rumusan masalah seberapa besar pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja secara simultan, maka besarnya pengaruh ialah 47,195 sehingga Rekrutmen, Seleksi dan Pelatihan Memiliki Pengaruh Terhadap Produktivitas Secara Bersamaan.	Perbedaan : peneliti terdahulu mengungkapkan pengaruh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap produktivitas sedangkan peneliti mengungkapkan pengaruh rekrutmen seleksi dan penempatan terhadap produktivitas. Persamaan : pengambilan sampel dengan peneliti sama sama menggunakan metode deskriptif dengan tehnik survey.
2.	Wisdalia Maya Sari (2018)	Judul : Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.Sindang Brothers Kota Lubuklinggau Metode : Survey Terhadap Karyawan Sampel : 47 Responden	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Sindang Brothers Kota Lubuklinggau dan Penempatan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap	Persamaan : Terdapat persamaan dalam pengambilan sampel dengan peneliti terdahulu yaitu sama sama mengukur rekrutmen dan penempatan kerja terhadap produktivitas. Perbedaan : peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel seleksi sedangkan peneliti mengungkapkan variabel seleksi.

No	Penulis/Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
			Produktivitas Kerja pada PT. Sindang Brothers Kota Lubuklinggau.	
3.	Suwarto (2015)	Judul : Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di BMT Familier Kota Gajah Lampung Tengah Metode : Explanatory Survey Sample : 25 Responden	Seleksi dan penempatan pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, jika seleksi pegawai baik maka produktivitas kerja pegawai juga baik.	Persamaan : kesamaan peneliti terdahulu sama-sama menggunakan 3 variabel yang sama. Perbedaan : peneliti terdahulu hanya menggunakan 3 variabel sedangkan peneliti menggunakan 4 variabel
4.	Onyeaghala OH and Hyacinth MI (2016)	Judul : <i>Effects of Employee Selection Process on Productivity in the Public and Private Sectors: A Case of Benue State</i> Metode : Survey Sampel : 263 Responden	<i>the selection process has a significant effect on productivity</i>	Persamaan : peneliti terdahulu meneliti variabel (X) sebagai seleksi dan (Y) sebagai produktivitas Perbedaan : penulis terdahulu tidak menjelaskan rekrutmen dan pemepatan kerja
5.	Pungky Sambur, Lisbeth Mananeke, Rita N Taroreh (2017)	Judul : Pengaruh Pelatihan kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dinas Kebudayaan Daerah Sulawesi Utara Metode : Asosiatif dengan tehnik survey Sampel : 70 Responden	Penempatan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan Daerah Sulawesi Utara.	Persamaan : peneliti terdahulu sama-sama meneliti penempatan terhadap produktivitas kerja Perbedaan : peneliti terdahulu menggunakan metode asosiatif

No	Penulis/Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
6.	Endang Haryati dan Siti Hajar (2016)	Judul : Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Metode : Kuantitatif Sampel : 30 Responden	secara parsial ada pengaruh signifikan antara Penempatan karyawan (independen) terhadap Produktivitas Kerja (dependen).	Persamaan : penulis dan peneliti sama-sama meneliti terhadap seluruh responden Perbedaan : peneliti terdahulu tidak meneliti rekrutmen, dan seleksi kerja
7.	Marta Kanyamba, Chux Gervase Iwu, Charles O.K. Allen-Ile (2015)	Judul : <i>Impact of Recruitment and Selection On Organizational productivity. evidence from staff of a University In South Africa</i> Metode : <i>This study adopted a quantitative approach</i> Sampel : 370 Responden	<i>The result has shown that there are significant positive returns in terms of increased productivity, lower labour turnover and profitability associated with proper recruitment and selection practice.</i>	Persamaan : Peneliti terdahulu dan peneliti sama-sama akan meneliti tentang pengaruh rekrutmen dan Seleksi Perbedaan : Peneliti terdahulu hanya meneliti 3 variabel yaitu rekrutmen, seleksi dan produktivitas
8.	Pusgpendra Singh, Dr. Garima Mathur, Dr. Monika Jain, Mr. Albert Sahayaraj (2017)	Judul : <i>Recruitment & Selection & Its Impact On Organizational Productivity</i> Metode : <i>questionnaire survey method</i> Sampel : 300 responden	<i>selection have a positive effect on organizational productivity</i>	Persamaan : Peneliti terdahulu dan peneliti sama-sama menjadikan seluruh populasi menjadi sampel. Perbedaan : Penulis terdahulu tidak meneliti penempatan kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Tujuan kerangka teoritis yang paling utama adalah untuk mempermudah perumusan hipotesis, selain itu kerangka teoritis juga berguna untuk mempertegas jenis hubungan yang terjadi antar variabel serta untuk menggambarkan bagaimana proses pengorganisasian dan analisis data dilakukan. Oleh karena itu dengan adanya kerangka teoritis akan semakin jelas bagi peneliti tahap-tahap pengolahan dan analisis data, penentuan variabel-variabel bebas dan terikat serta penentuan hubungan antar variabel.

Rekrutmen karyawan sangat di butuhkan bagi perusahaan rekrutmen adalah tahapan awal dimana perusahaan memilih calon pegawai baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka dari itu rekrutmen sangat berperan penting bagi perusahaan, rekrutmen karyawan menyediakan calon tenaga kerja yang memiliki strategi, dan wawasan yang berguna bagi perusahaan untuk mengisi kekurangan di dalam perusahaan.

Seleksi karyawan juga sangat penting bagi perusahaan karena ini merupakan tahapan berikutnya setelah perusahaan menentukan siapa calon pegawai baru yang akan bekerja di divisi-divisi kosong yang dibutuhkan perusahaan. Seleksi karyawan juga sangat dibutuhkan guna untuk dilihatnya kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh setiap calon pelamar untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

Penempatan juga tidak kalah penting juga bagi produktivitas kerja di perusahaan karena penempatan adalah tahapan akhir dimana pelamar telah melalui tahapan rekrutmen dan seleksi maka mereka akan melalui proses berikutnya yaitu penempatan kerja, dimana perusahaan harus melakukan penempatan kerja dengan

tepat. Maka dari itu penempatan memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan, karena perusahaan akan memilih dan menempatkan pegawai baru kepada divisi kosong yang di butuhkan perusahaan. Perusahaan juga harus melakukan penempatan kerja dengan maksimal dan tepat karena apabila penempatan kerja tidak dilakukan dengan baik maka produktivitas kerja akan berkurang.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya menyatakan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja sangat berperan penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Apabila pihak perusahaan memperhatikan hal tersebut, maka hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan yang akan berdampak pada pencapaian tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. dari pernyataan tersebut kerangka pikir akan berbentuk sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan Rekrutmen terhadap Produktivitas Kerja

Rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang di perlukan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2011:28), rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Proses rekrutmen yang baik dan benar akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini karyawan dapat mencapai produktivitas pada pekerjaan dan tanggung jawab yang dipercayakan oleh perusahaan kepadanya. Pernyataan tersebut di perkuat oleh jurnal yang di teliti

oleh Marta Kanyamba, Chux Gervase Iwu, Charles O.K. Allen-Ile (2015) yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

2.2.2 Hubungan Seleksi terhadap Produktivitas Kerja

Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Mathis dan Jackson (2011:261).

Menurut Rivai dan Ella (2010 : 61) ada beberapa tes penerimaan yang harus dilalui oleh setiap calon pekerja baru yaitu *Interview*, Tes Psikologi, Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, Pusat penilaian, Biodata, Referensi, Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan). Melihat dari lumayan banyaknya tes penerimaan yang akan dilakukan oleh perusahaan terhadap calon pegawai baru maka proses seleksi sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Pernyataan ini di perkuat oleh penelitian Onyeaghala OH dan Hyacinth MI (2016) yang menyatakan seleksi pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

2.2.3 Hubungan Penempatan Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Siswanto (2012:162) penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan,

wewenang serta tanggung jawabnya. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan suatu hal utama karena erat hubungannya dengan pencapaian produktivitas karyawan. Penempatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan penempatan kerja yaitu:

- a. Pendidikan
- b. Pengetahuan Kerja
- c. Keterampilan Kerja Kecakapan/keahlian
- d. Pengalaman Kerja
- e. Usia.

Penempatan kerja sangat memiliki pengaruh yang penting terhadap produktivitas kerja pegawai karena apabila salah melakukan penempatan kerja terhadap pegawai maka akan sangat berdampak besar pengaruhnya terhadap perusahaan itu sendiri. Pernyataan ini diperkuat oleh jurnal Pungky Sambur, Lisbeth Mananeke, Rita N Taroreh (2017) yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

2.2.4 Hubungan Variabel Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Produktivitas Kerja

Hubungan antara rekrutmen dan seleksi terhadap produktivitas sangat erat keterkaitannya. dikarenakan rekrutmen adalah tahap awal untuk dapat produktivitas

suatu karyawan, pernyataan di atas juga dibenarkan oleh peneliti terdahulu menurut Rivai (2009:65) di dalam jurnal penelitian Denok Sunarsi (2018) menjelaskan bahwa rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang di mulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan yang ada.

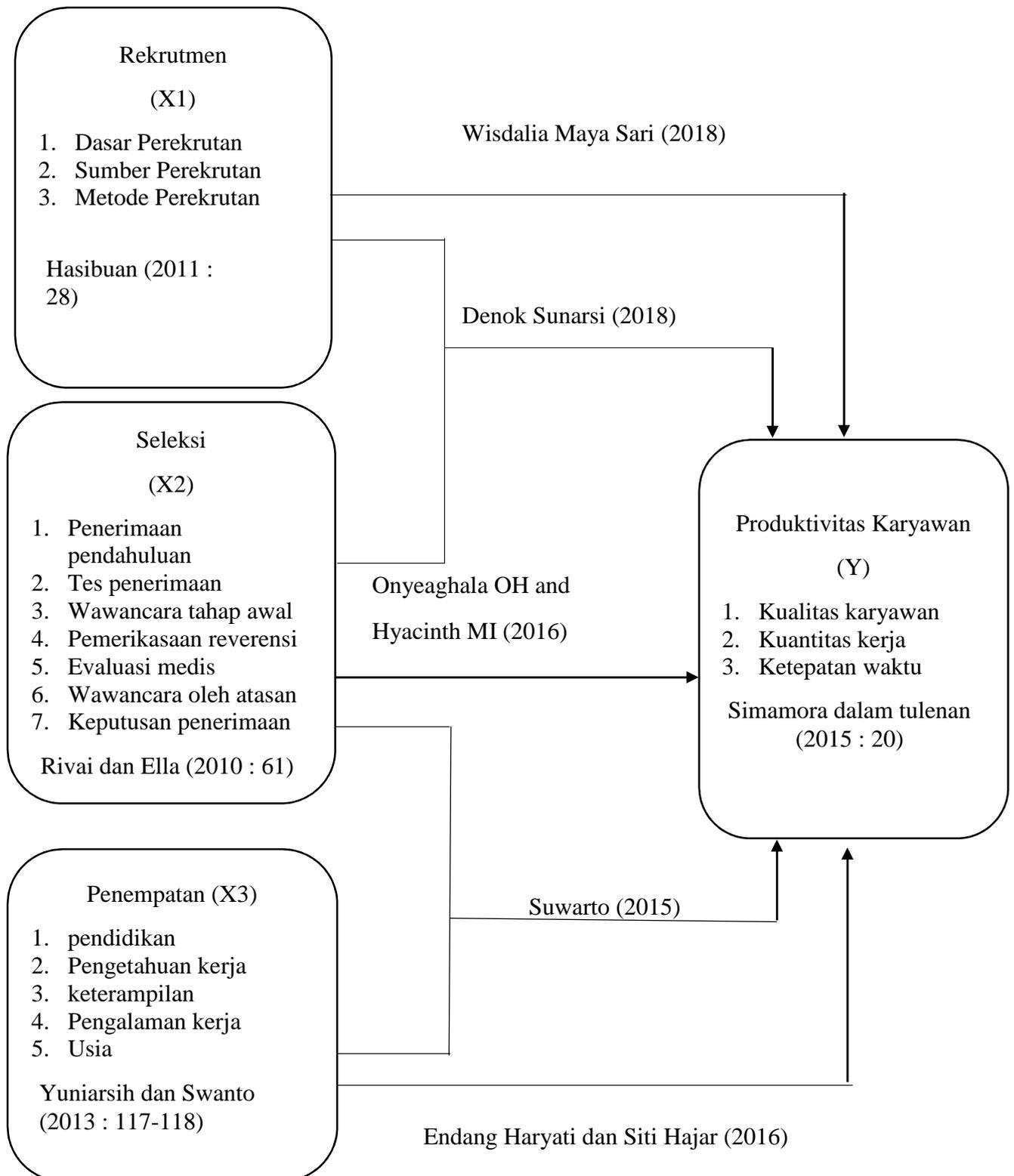
Seleksi juga erat kaitannya dengan produktivitas seperti yang diungkan oleh peneliti sebelumnya Onyeaghala OH and Hyacinth MI (2016) di dalam jurnal yang berjudul *Effects of Employee Selection Process on Productivity in the Public and Private Sectors: A Case of Benue State*. yang menyatakan bahwa Seleksi pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, jika seleksi pegawai baik maka produktivitas kerja pegawai juga baik.

Rekrutmen dan Seleksi secara bersama sama berpengaruh terhdap produktivitas kerja pernyataan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Denok Sunarsi (2018) yang menyatakan bahwa seleksi dan penempatan rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

2.2.5 Hubungan Variabel Seleksi dan Penempatan terhadap Produktivitas Kerja

Seleksi dan penempatan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan karena sesudah melakukan tahapan seleksi maka karyawan harus melakukan tahapan berikutnya yaitu penempatan kerja. Menurut Badriyah (2015), Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa

baik seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Seleksi dan penempatan sangat berpengaruh terhadap produktivitas hal ini di perkuat oleh jurnal yang diteliti oleh suwanto (2015) yang menyatakan bahwa seleksi dan penempatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010: 96) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran yang di ilustrasikan di paradig maka akan dibentuk hipotesis sesuai rumusan dan tujuan penelitian. Namun dari ke empat rumusan masalah dan tujuan penelitian tersebut, untuk tujuan penelitian pertama tidak dibuat uji hipotesis akan tetapi hanya uraian-uraian variabel saja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan sebagai berikut.

- H1 = Rekrutmen berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Kerja
- H2 = Seleksi berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Kerja
- H3 = Penempatan berpengaruh secara parsial terhadap Produktivitas Kerja.
- H4 = Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan berpengaruh secara simultan terhadap Produktivitas Kerja.