

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen atau organisasi yaitu sumber daya manusia atau *human resources*. Sumber daya manusia perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun canggihnya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap mempunyai peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial maupun organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi.

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam perusahaan dari waktu ke waktu, merupakan salah satu fokus utama dari pimpinan perusahaan dalam mengelola usaha yang dijalankan, salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam memperoleh hasil dan tujuan yang diharapkan terletak pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Tujuan ini dapat tercapai apabila orang-orang yang menjalankan bisnis itu merupakan sumber daya manusia yang terampil yang mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan di bidangnya. Dengan adanya sumber daya manusia yang terampil akan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai kapabilitas untuk menyelesaikan segala persoalan perekonomian.

Teknik perusahaan dalam memilah dan mendapatkan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas dengan melakukan sistem rekrutmen dan sistem seleksi. Upaya perekrutan dan seleksi karyawan secara efektif akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan memenuhi kualitas. Agar dapat melakukan proses rekrutmen secara efektif harus tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualitas individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi ataupun perusahaan.

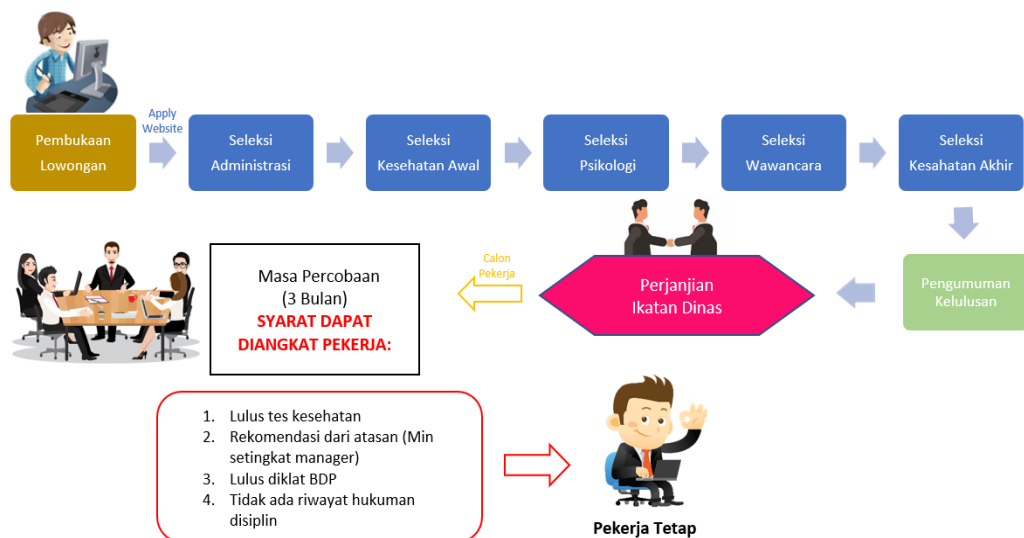
Penelitian yang dilakukan oleh Pratisardy & Lukito (2019), menjelaskan "sesungguhnya penentuan awal berhasil atau tidaknya suatu perusahaan di masa mendatang adalah ketika melakukan rekrutmen dan seleksi. Jika perusahaan berhasil mendapatkan orang-orang yang kompeten, profesional, dan berintegritas maka satu langkah menuju keberhasilan. Namun jika tidak, ini hanya soal menunggu waktu kapan perusahaan akan berhenti beroperasi".

Menurut Wibowo (2007), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Lingkungan tersebut meliputi banyak faktor globalisasi berkembang, perubahan teknologi yang cepat, dan kebutuhan yang berkembang untuk karyawan dan peningkatan kinerja (Vanhala dan Stavrou, 2013). Mengelola kinerja telah menjadi subyek perdebatan tentang nilai kinerja, pengukuran dan manajemen, dan juga

menjadi area pertumbuhan dalam administrasi dan manajemen publik (Van de Walle, 2009; Talbot, 2010).

PT Kereta Api Indonesia dalam menjalankan proses bisnisnya menganut sistem manajemen yang terpusat. Kantor pusat melalui Direktorat terkait membuat kebijakan yang sesuai dengan strategi perusahaan dan telah disetujui oleh Direktur Utama, dan Daop, Divisi, dan Sub-divisi menjalankan strategi tersebut. Seperti halnya strategi rekrutmen dan seleksi, PT Kereta Api Indonesia melalui Direktorat Personalia dan Umum (Dirpum) membuat kebijakan terkait strategi rekrutmen dan seleksi yang tercantum pada Surat Keputusan (SK) mengenai pengadaan pekerja.

Gambar 1.1 Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi di PT. KAI



Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Bandung 2022

Berdasarkan gambar 1.1 proses rekrutmen dan proses seleksi dalam PT. Kereta Api Indonesia dimulai dengan dibukanya lowongan, dibukanya lowongan dalam perusahaan KAI melalui mekanisme rekrutmen yaitu melalui unit MCO menentukan kebutuhan kuota rekrut berdasarkan perhitungan jumlah masuk dan keluarnya sumber daya manusia di perusahaan dan *workload* perusahaan. Lalu penjadwalan rekrut berdasarkan prioritas dari MCA untuk menentukan kapan dilaksanakan pembukaan lowongan. Setelah itu dilaksanakannya rapat teknis pelaksanaan rekrutmen dan kemudian publikasi lowongan via *website* KAI dan *social media* dan pembukaan lowongan. Selanjutnya terdapat 5 tahap seleksi dalam proses rekrutmen yaitu seleksi administrasi, seleksi kesehatan awal, seleksi psikologi, seleksi wawancara, dan seleksi kesehatan akhir. Setelah 5 seleksi di lewati dan berhasil maka terdapat pengumuman kelulusan dan mendapatkan perjanjian ikatan dinas yang di mana setiap pekerja yang masuk dan melakukan perjanjian dinas.

Kegagalan dalam melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan bertujuan agar tercapainya tujuan perusahaan serta kesulitan dalam mencari dan melatih karyawan dapat dihindari. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen.

Proses rekrutmen dan seleksi yang cermat dan optimal membantu memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan komitmen terhadap standar keamanan yang tinggi, yang sangat penting untuk operasi perkeretaapian yang aman. KAI membutuhkan karyawan dengan keahlian teknis yang sesuai, seperti insinyur perkeretaapian, petugas perawatan, dan personel lainnya yang memiliki pemahaman mendalam tentang sistem kereta api. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan. Operasi perkeretaapian memerlukan tingkat disiplin dan tanggung jawab yang tinggi. Proses seleksi dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang memiliki nilai-nilai ini dan dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan kerja yang memerlukan ketertiban dan kepatuhan terhadap prosedur operasional. Memilih karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional KAI secara keseluruhan.

Pembenahan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik diharapkan dapat menghasilkan karyawan-karyawan yang berkinerja tinggi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama ini secara rutin melakukan penilaian kinerja karyawannya yang diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Dengan adanya penilaian kinerja yang obyektif menggunakan RAPI tersebut maka dapat diukur kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api

Indonesia (Persero). Adapun yang menjadi unsur penilaian dalam RAPI yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, prakarsa, keterampilan kerja pelaksana, kejujuran.

Tabel 1.1 Hasil Penilaian KPI PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2021

No	Kategori	Rentang Nilai	Jumlah Pekerja	Persentase (%)
1	Baik Sekali	Pekerja dengan nilai kinerja >110	69	0,26%
2	Baik	Pekerja dengan nilai kinerja >100-110	22859	85,07%
3	Sesuai	Pekerja dengan nilai kinerja 90-100	3551	13,21%
4	Cukup	Pekerja dengan nilai kinerja 75-<90	316	1,18%
5	Kurang	Pekerja dengan nilai kinerja <75	77	0,29%
Total			26872	100%

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa nilai KPI PT. Kereta Api Indonesia pada tahun 2021 terdapat total pekerja sebanyak 26872. Kategori baik sekali dengan rentang nilai kinerja lebih dari 110 sebanyak 69 jumlah pekerja dengan persentase sebesar 0,26%, kategori baik dengan rentang nilai kinerja 100-110 sebanyak 22859 pekerja dengan persentase 85,07%, kategori sesuai dengan rentang nilai kinerja 90-100 sebanyak 3551 jumlah pekerja dengan persentase 13,21%, kategori cukup

dengan nilai 75-90 sebanyak 316 jumlah pekerja dengan persentase 1,18%, dan kategori kurang dengan rentang nilai kinerja kurang dari 75 sebanyak 77 jumlah pekerja dengan persentase 0,29%.

Tabel 1.2 Hasil Penilaian KPI PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2022

No	Kategori	Rentang Nilai	Jumlah Pekerja	Persentase (%)
1	Baik Sekali	Pekerja dengan nilai kinerja >110	181	0,66%
2	Baik	Pekerja dengan nilai kinerja >100-110	3106	11,37%
3	Sesuai	Pekerja dengan nilai kinerja 90-100	23567	86,28%
4	Cukup	Pekerja dengan nilai kinerja 75-<90	461	1,69%
5	Kurang	Pekerja dengan nilai kinerja <75	1	0,003%
Total			27316	100%

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa nilai KPI PT. Kereta Api Indonesia pada tahun 2022 terdapat total pekerja sebanyak 27316. Kategori baik sekali dengan rentang nilai kinerja lebih dari 110 sebanyak 181 jumlah pekerja dengan persentase sebesar 0,66%, kategori baik dengan rentang nilai kinerja 100-110 sebanyak 3106 pekerja dengan persentase 11,37%, kategori sesuai dengan rentang nilai kinerja 90-100 sebanyak 23567 jumlah pekerja dengan persentase 86,28%, kategori cukup dengan nilai 75-90 sebanyak 461 jumlah pekerja dengan persentase 1,69%, dan

kategori kurang dengan rentang nilai kinerja kurang dari 75 sebanyak 1 jumlah pekerja dengan persentase 0,003%.

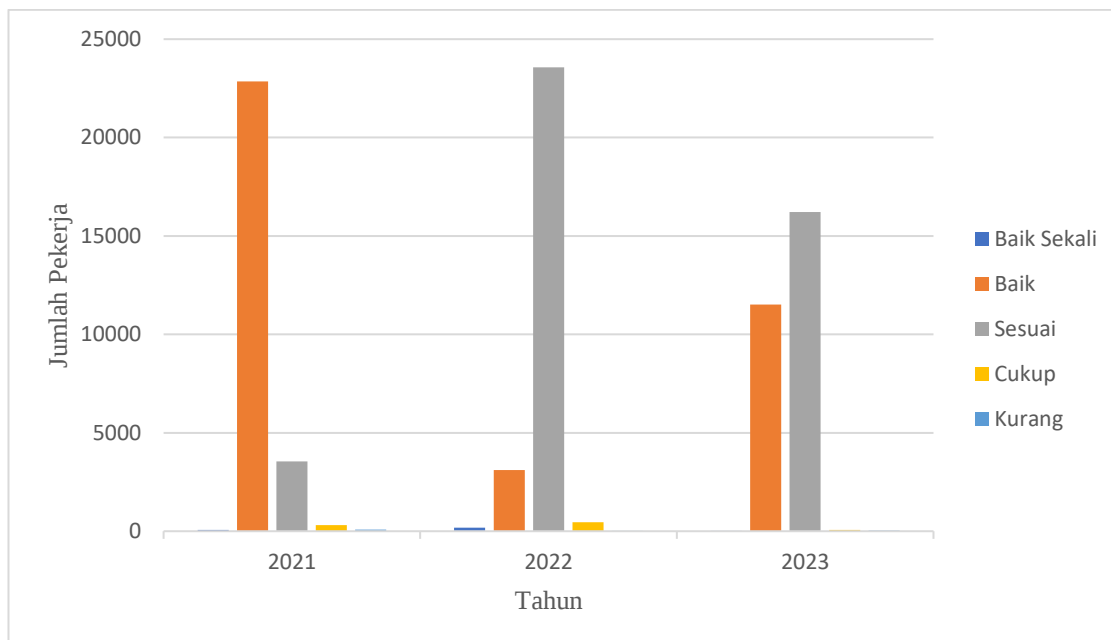
Tabel 1.3 Hasil Penilaian KPI PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2023

No	Kategori	Rentang Nilai	Jumlah Pekerja	Persentase (%)
1	Baik Sekali	Pekerja dengan nilai kinerja >110	2	0,01%
2	Baik	Pekerja dengan nilai kinerja >100-110	11516	41,36%
3	Sesuai	Pekerja dengan nilai kinerja 90-100	16216	58,24%
4	Cukup	Pekerja dengan nilai kinerja 75-<90	67	0,24%
5	Kurang	Pekerja dengan nilai kinerja <75	38	0,13%
Total			27839	100%

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung 2023

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa nilai KPI PT. Kereta Api Indonesia pada tahun 2023 terdapat total pekerja sebanyak 27839. Kategori baik sekali dengan rentang nilai kinerja lebih dari 110 sebanyak 2 jumlah pekerja dengan persentase sebesar 0,01%, kategori baik dengan rentang nilai kinerja 100-110 sebanyak 11516 pekerja dengan persentase 41,36%, kategori sesuai dengan rentang nilai kinerja 90-100 sebanyak 16216 jumlah pekerja dengan persentase 58,24%, kategori cukup dengan nilai 75-90 sebanyak 67 jumlah pekerja dengan persentase 0,24%, dan kategori kurang dengan rentang nilai kinerja kurang dari 75 sebanyak 38 jumlah pekerja dengan persentase 0,13%.

Gambar 1.2 Grafik Penilaian KPI PT. KAI 2021-2023



Sumber : Olah data Peneliti, 2024.

Peneliti mengambil data KPI PT. Kereta Api Indonesia dan membuat ringkasan grafik bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2021-2023. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penilaian KPI pada tahun 2021 sebanyak 85% pekerja dengan nilai 100-110 dikategorikan baik, sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan 11% mendapatkan kategori baik dan 86% dikategori sesuai dan hasil penilaian KPI pada tahun 2023 pekerja dengan nilai kinerja di atas 110 atau di kategori baik sekali hanya 2 pekerja, kategori baik dengan nilai kinerja >100-110 sebanyak 11516 atau 41% dan pekerja di nilai sesuai sebanyak 16216 atau 58%. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja karyawan. Kondisi tersebut dapat

terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah sistem rekrutmen yang tidak sesuai dengan perusahaan, sistem seleksi yang tidak menyaring pekerja dengan kinerja yang sesuai dan penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan bagian kerjanya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Simanjuntak, 2011). Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kemudian faktor psikologis : persepsi, peran, sikap kerja, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor organisasi komitmen organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan pengembangan karir.

PT. Kereta Api Indonesia merupakan perusahaan besar yang menyediakan jasa transportasi kereta untuk seluruh Indonesia maka dari itu kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Selain itu, untuk terus meningkatkan kinerja dibutuhkan sistem organisasi yang terpadu. Menurut penelitian Tekkay (2021) rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Usman (2019) menunjukkan bahwa faktor rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Phillips & Gully (2015) mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses sistematis yang mencakup semua aktivitas yang dilakukan untuk menarik, menilai, dan memilih individu yang berpotensi untuk mengisi posisi dalam organisasi.

Klein, McClelland, dan Quast (2015) mengatakan bahwa Rekrutmen mencakup strategi dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon yang berpotensi untuk melamar dan dipekerjakan dalam organisasi, serta memastikan kecocokan antara kandidat dan organisasi. Menurut penelitian Tengku (2017) menunjukkan rekrutmen dan seleksi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Rekrutmen dan seleksi secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryanil dan Asep (2021).

PT. Kereta Api Indonesia (KAI) menghadapi berbagai tantangan dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. Salah satu masalah utama adalah sistem rekrutmen yang terlalu mencari kriteria sangat tinggi sedangkan sumber daya manusia di Indonesia hanya sedikit yang masuk kualifikasi pekerjaan dari PT. KAI sehingga, proses perekrutan terhambat dan terkadang kesulitan untuk mendapatkan para pelamar, yang mana posisi di PT. KAI seiring waktu banyak pegawai yang telah menuju usia pensiun (Ahmad et al., 2022).

Permasalahan yang terjadi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Jawa Barat, Bandung, berkaitan dengan proses rekrutmen dan proses seleksi dilakukan dengan menganut sistem manajemen terpusat maka sistem rekrutmen dan sistem seleksi akan berganti setiap mendapati Direktur Utama (Dirut) yang baru dan memiliki perbedaan sistem rekrutmen dan sistem seleksi, dengan kemungkinan setiap 3 hingga 5 tahun Direktur Utama PT. KAI akan berganti. Perbedaan sistem rekrutmen dan sistem seleksi dengan kepemimpinan sebelumnya, namun yang

terjadi pada PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Bandung karena diadakannya proses rekrutmen dan proses seleksi kebanyakan melalui daring atau website resmi lowongan pekerjaan PT.KAI memiliki banyak kendala dalam seleksi administrasi, seleksi kesehatan dan seleksi wawancara yang dilakukan secara tidak sesuai oleh pelamar. Hal tersebut serupa dengan hasil Pra-riset wawancara dengan Bapak Kharisma Setiawan sebagai karyawan PT. Kereta Api Indonesia Bandung divisi MCAR (*Recruitment*), ia mengatakan:

“Di sini selalu kekurangan sumber daya manusia dalam melakukan rekrutmen & seleksi dikarenakan pergantian karyawan yang tinggi, termasuk pensiun dan pergeseran ke perusahaan lain yang menjadikan PT.Kereta Api Indonesia terutama di bagian Recruitment selalu kesusahan dalam mencari pelamar pekerjaan. Lalu dalam tahap penempatan merupakan peranan penting dalam menunjang kualitas perusahaan dengan menempati pegawai yang sesuai dengan kualitas perusahaan terhadap divisi yang diperoleh, maka dari itu penempatan harus dilakukan secara optimal untuk mendapatkan kinerja karyawan yang terbaik” (Observasi wawancara peneliti, 2024)

Tabel 1. 4 Jumlah Pegawai PT. KAI Bandung

Jumlah Pegawai	Tahun	Jumlah pegawai pensiun dari 2024 - 2030
1867	2025	34
	2026	55
	2027	22
	2028	144
	2029	98
	2030	71
Jumlah		424

Sumber: PT. KAI Bandung 2024

Seperti gambar di atas, jumlah pegawai yang saat ini bekerja di PT. KAI Bandung yaitu sebanyak 1867 orang dan pegawai yang akan pensiun selama 6

tahun ke depan berjumlah 424, hal tersebut harus menjadi perhatian penting oleh PT. KAI mengingat operasional PT. KAI yang semakin bertambah dan harus ada sumber daya manusia yang mendukung jalannya perusahaan. Hal ini menyebabkan kurangnya inovasi dalam cara menarik calon karyawan, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan hilangnya peluang untuk menjangkau talenta baru dan berkualitas

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi. Menurut Ployhart dan Moliterno (2018) Seleksi adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai untuk posisi tertentu dalam organisasi, berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang relevan. Proses seleksi melibatkan berbagai teknik dan metode untuk memilih individu yang paling cocok dengan persyaratan pekerjaan, serta memastikan bahwa proses ini mendukung tujuan strategis organisasi (Buchanan & McKergow, 2018). Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul (2018) yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan. Seleksi ialah kebijakan yang diambil oleh pimpinan atau personalitas perusahaan guna menetapkan apakah seorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan di sebuah jabatan atau posisi tertentu atas dasar pertimbangan kualifikasi, keterampilan, dan klasifikasi tertentu. Atau Seleksi merupakan Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam perusahaan.

Sistem yang stagnan juga memengaruhi metode seleksi yang diterapkan. Dengan tidak adanya pembaruan, PT. KAI mungkin tidak menggunakan teknik dan

alat penilaian terbaru yang lebih efektif dalam menilai kemampuan dan potensi kandidat. Ini dapat mengakibatkan pemilihan kandidat yang kurang tepat, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi. Seleksi yang dilakukan oleh PT. KAI pun semakin tahun semakin ketat tanpa adanya kelonggaran. Proses seleksi diperketat karena PT. KAI beralasan ingin menaikkan standar perusahaan dalam proses seleksi dengan harapan perusahaan dapat berkembang semakin baik. Akan tetapi, dari setiap pembukaan lowongan hingga akhir, PT. KAI tidak pernah mencapai targetnya dalam melakukan seleksi.

Tabel 1. 5 Jumlah Rekrutmen dan Seleksi PT. KAI Bandung

Tahun	Pelamar	Jumlah Rekrutmen disediakan	Seleksi	Lulus
2020	21.000	1600	1600	1600
2021	39.004	889	889	889
2022	38.921	800	800	800
2023	44.078	788	788	788

Sumber: PT. KAI Bandung 2024

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Schmidt dan Hunter (2019) mengatakan bahwa penempatan adalah proses menempatkan individu yang telah terpilih ke dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan karakteristik mereka, untuk memastikan kecocokan antara individu dan pekerjaan. Proses penempatan bertujuan untuk menempatkan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan profil mereka, sehingga dapat

meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi (Borgogni et al., 2021). Penempatan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan hal ini selaras dengan penelitian menurut Caecilia dan Hari (2016) penempatan berpengaruh secara parsial signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Di sisi penempatan, tantangan lain muncul ketika karyawan yang telah terpilih tidak ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan pengalaman mereka. Penempatan yang tidak tepat dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, rendahnya produktivitas, dan bahkan peningkatan angka pergantian karyawan. Hal ini menjadi masalah yang lebih serius jika tidak ditangani, mengingat dampaknya pada stabilitas dan kinerja organisasi. PT. KAI juga menghadapi masalah dalam hal diversitas dan inklusi. Dengan sistem rekrutmen yang kaku, ada risiko bahwa organisasi hanya menarik kandidat dari kelompok tertentu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kurang beragam. Kurangnya diversitas dapat menghambat kreativitas dan inovasi, yang sangat penting dalam industri yang kompetitif.

Tabel 1. 6 Jumlah Penyebaran Penugasan Karyawan Di PT. KAI Bandung

Tahun	Jumlah penyebaran penugasan karyawan	Daerah / Kota
2023	200	Bandung
	394	Bandung
	382	Bandung
	447	Bandung

Sumber: PT. KAI Bandung 2024

Penting bagi PT. KAI untuk mengevaluasi dan memperbarui proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan menarik talenta terbaik. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengukur pengaruh dari rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. Kantor Api Indonesia Kantor Pusat dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kantor Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat, Jawa Barat, Bandung.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung
2. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung
3. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung
4. Apakah rekrutmen, seleksi, dan penempatan berpengaruh bersamaan terhadap kinerja karyawan PT.KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung

2. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung
4. Untuk mengetahui rekrutmen, seleksi, dan penempatan berpengaruh bersamaan terhadap kinerja karyawan PT.KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung

1.4 Manfaat Penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi banyak pihak terutama dalam menyelesaikan persoalan masalah yang dihadapi baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut merupakan beberapa kegunaan yang akan diperoleh dari penelitian tersebut:

1. Bagi Peneliti

Adanya peningkatan ilmu & wawasan, dapat mempraktikkan secara langsung beberapa jenis pengalaman dan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh bangku perkuliahan, terutama mengenai Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan, serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan ilmu dan awasan yang telah diperoleh selama kegiatan penelitian di kemudian hari.

2. Bagi Akademisi

Adanya tambahan informasi yang diberikan terhadap dunia pendidikan, terutama pada pengetahuan di lingkup pemasaran dan

sejenisnya serta dapat menjadi suatu bahan referensi dan pedoman yang bisa digunakan terhadap penelitian berikutnya.

3. Bagi Perusahaan

Adanya tambahan informasi bagi perusahaan yang bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang sesuai dengan tujuan utama yang telah ditetapkan sebelumnya terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan terhadap sistem rekrutmen, sistem seleksi dan penempatan PT.Kereta Api Indonesia.

1.5 Kajian Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Luthans (2011) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang di dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dessler (2015) perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana faktor-faktor seperti lingkungan, budaya, dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku tersebut.

Menurut Robbins & Judge (2017) teori perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam sebuah organisasi serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi mencakup pemahaman tentang faktor-faktor

yang mempengaruhi tindakan, motivasi, dan interaksi di tempat kerja, serta bagaimana manajemen dapat memengaruhi perilaku ini untuk mencapai tujuan organisasi Rodiah (2022).

Robbins (2017) menjelaskan bahwa perilaku organisasi mencakup tiga tingkat analisis utama; individu, kelompok, dan sistem organisasi secara keseluruhan. Pada tingkat individu, fokusnya adalah pada faktor-faktor seperti kepribadian, motivasi, persepsi, dan pembelajaran. Pada tingkat kelompok, teori ini meneliti dinamika kelompok, komunikasi, kepemimpinan, dan konflik. Sedangkan pada tingkat sistem organisasi, perilaku organisasi mencakup struktur, budaya organisasi, serta bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Robbins (2017) juga menekankan bahwa memahami perilaku organisasi dapat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, kinerja karyawan serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam perilaku organisasi yang secara langsung memengaruhi efektivitas dan produktivitas organisasi Lestary & Chaniago (2017). Dalam konteks *grand theory* perilaku organisasi, kinerja karyawan dipandang sebagai hasil dari interaksi yang kompleks antara individu, kelompok, dan struktur organisasi. Kinerja bukan hanya tentang kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga bagaimana lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kebijakan organisasi mendukung atau menghambat pencapaian kinerja yang

optimal. Berbagai faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan Newman (2020).

1.5.2 Kinerja Karyawan

Menurut Abdullah, (2013) mengatakan bahwa kinerja yakni hasil kerja organisasi, yang sebaik mungkin oleh karyawan sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh pemimpin atau manajer, kemampuan dan kompetensi karyawan dalam mengembangkan nalar dalam bekerja. Seorang karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik yaitu dengan memaksimalkan seluruh kemampuannya dalam bekerja. Sedangkan Menurut Hasibuan (2002) mengatakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasannya usaha serta kesempatan yang dilakukannya.

Menurut Irham (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategis. Sedangkan menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harulah di ingat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aspek manusia yang berkemampuan, berketerampilan, bertanggungjawab sebagai karyawan merupakan suatu aset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja yang diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standar tertentu (As'ad 2001:22).

1. Penilaian Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Dessler (2009:133), ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan, indikator tersebut yaitu :

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis yang digunakan pada pekerjaan.

d. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

e. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengganti periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan .

f. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012:187) mempunyai tiga tujuan yaitu, (Nurul Aisyah, Angelian Geovani, 2018:13):

a. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.

b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan

c. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam buku Suwanto dan Priansa (2016:197) dalam buku Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis mengatakan bahwa, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement* (peningkatan performa). Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment* (penyesuaian kompensasi). Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision* (keputusan penempatan). Menentukan promosi, transfer dan *demotion*.
- d. *Training and development Needs* (pelatihan dan pengembangan). Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal

Menurut Milkovich (1991:91) dalam buku Suwanto dan Priansa (2016:198) dalam buku Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis mengatakan bahwa tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* (hadiah) yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.

3. Manfaat kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003:22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu :

- a. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan di deteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Umumnya orang percaya bahwa kinerja atau prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a. Kemampuan perangai dan minat seorang pekerja.

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja.

1.5.3 Rekrutmen

1.5.3.1 Pengertian Rekrutmen

Wirawan (2015) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses menarik para pelamar pekerjaan dengan memanfaatkan metode perekrutan guna mendapatkan para pelamar agar mengikuti proses seleksi dalam usaha terpenuhinya kebutuhan SDM. Proses di mulai ketika perusahaan membutuhkan karyawan baru, sampai dengan lamaran mereka di terima. Supaya bisa melaksanakan rekrutmen yang efektif, perusahaan perlu menyediakan informasi yang berkelanjutan dan akurat tentang kualifikasi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan guna menjalankan fungsi dan tugas perusahaan. Sementara itu, pengertian rekrutmen ialah proses yang di mulai dengan adanya keinginan guna menduduki posisi yang disediakan hingga pelamar mengajukan dokumen lamarannya (Andrian, dkk 2017). Dalam hal ini, ketepatan rekrutmen karyawan bisa diperlihatkan dari adanya kesesuaian rekrutmen dengan perencanaan karyawan. Setiap perusahaan membutuhkan rekrutmen karyawan guna mengisi lowongan kerja yang disediakan.

Adanya perencanaan SDM bisa memperlihatkan kesenjangan antara permintaan atau kebutuhan karyawan dengan ketersediaan kualitas ataupun kuantitas karyawan. Apabila karyawan yang ada lebih sedikit maka perusahaan perlu melaksanakan rekrutmen. Proses ini diawali pada saat mencari pelamar dan berakhir jika lamaran tersebut telah diajukan kepada suatu perusahaan. Proses ini menghasilkan sejumlah pencari kerja yang diseleksi. Dalam hal ini, proses penarikan ialah suatu hal terpenting dikarenakan kualitas SDM sebuah perusahaan bergantung dari kualitas penarikan yang dimilikinya. (Suryadana, 2015).

1.5.3.2 Proses Rekrutmen

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 1.3 Proses Rekrutmen



Sumber : Proses Rekrutmen menurut Handoko (2008:69)

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer di antaranya *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*. Uraianannya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

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

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

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

1. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

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

2. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

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

3. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

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

1.5.3.3 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2008), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

1.5.3.4 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan

mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja. Sedangkan menurut Marwansyah (2010:106) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan yang tepat. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa saluran yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan antara lain :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkakan dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media

massa.

8. Sumber-sumber lainnya.

Adapun sumber-sumber internal antara lain melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.
2. Pembantuan pekerja (*Departing Employees*)
Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui pembantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkakan dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media

massa.

8. Sumber-sumber lainnya.

Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja. Sedangkan menurut Marwansyah (2010:106) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan yang tepat. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa saluran yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan antara lain :

- a. *Walk in Applicant*
- b. Rekomendasi dari Karyawan dalam Perusahaan
- c. Iklan
- d. Agen Penempatan Kerja
- e. Internet
- f. *Open House*
- g. *Job Fair*

Rekrutmen dalam pelaksanaannya dipengaruhi tiga nilai utama yang saling berbeda dan berlawanan satu sama lain yang meliputi (Klingner dan Nalbandian, 1985:83 – 84) :

- a. *Social Equity* atau keadilan sosial yang di dalamnya mencakup *affirmative action*.
- b. *Managerial efficiency* atau efisiensi manajemen
- c. *Political responsiveness* atau daya tanggap politik

1.5.4 Seleksi

1.5.4.1 Pengertian Seleksi

Menurut Sunyoto (2012) mengemukakan seleksi dilaksanakan dengan beragam alasan terkait perencanaan SDM atau guna memanfaatkan tenaga kerja dengan lebih efisien dan efektif, yang bisa dikarenakan adanya masalah-masalah yang ditemui, ketersediaan dan supply karyawan secara eksternal dan internal, pengembangan karir pada aspek pengembangan SDM, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Seleksi (*selection*) adalah memilah-milih karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru (Yani, 2012). Seleksi ialah kebijakan yang diambil oleh pimpinan perusahaan guna menetapkan apakah seorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan di sebuah jabatan atau posisi tertentu atas dasar pertimbangan kualifikasi, keterampilan, dan klasifikasi tertentu (Sulistiyani & Rosidah, 2014). Yuniarsih & Suwatno (2013) mengemukakan seleksi tidak sekedar memilih saja, akan tetapi harus membandingkan serta mencocokkan kualifikasi yang dipunyai karyawan dengan persyaratan dan kebutuhan dari suatu jabatan. Seleksi adalah pemilihan kepada pegawai baru untuk mengisi pos yang ditentukan (Sinambela, 2017). Seleksi bukanlah hanya diberlakukan bagi karyawan baru saja, tetapi juga karyawan yang masuk dalam kategori promosi ataupun mutasi. Dari beberapa pendapat tersebut, maka bisa di tarik kesimpulan seleksi karyawan ialah suatu upaya guna menyeleksi kemampuan karyawan sebaik mungkin dengan

menyeleksi karyawan pada jabatan yang paling sesuai guna mendapatkan prestasi kerja yang maksimal.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu :

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

1.5.4.2 Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang

telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

1. *Interview*
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu :

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blangko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

1.5.5 Penempatan

Menurut Hasibuan (2000: 62), penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor Prestasi Akademis

Faktor prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan di mana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang

akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiantas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat di mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

d. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

e. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, di mana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota di mana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

1.6 Hubungan Antara Variabel

1.6.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Wirawan (2015) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses menarik para pelamar pekerjaan dengan memanfaatkan metode perekrutan guna mendapatkan para pelamar agar mengikuti proses seleksi dalam usaha terpenuhinya kebutuhan SDM. Menurut penelitian yang dilakukan Tengku (2017) menyatakan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan metode rekrutmen, prosedur dan kendala rekrutmen. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa apabila proses rekrutmen dilaksanakan dengan tepat dapat menghasilkan SDM yang berkualitas sehingga kinerja karyawan perusahaan meningkat.

1.6.2 Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Seleksi ialah kebijakan yang diambil oleh pimpinan perusahaan guna menetapkan apakah seorang karyawan masih tetap atau tidak ditempatkan di sebuah jabatan atau posisi tertentu atas dasar pertimbangan kualifikasi, keterampilan, dan klasifikasi tertentu (Sulistiyani & Rosidah, 2014). Menurut penelitian yang dilakukan Tengku (2017) menyatakan bahwa memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan indikator

pendukung adalah pelaku seleksi, produktivitas dan peserta seleksi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa apabila suatu proses seleksi berjalan lancar maka menghasilkan SDM yang berkualitas sehingga kinerja karyawan perusahaan meningkat.

1.6.3 Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2000: 62), penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Pane (2019) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Penempatan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab kepada para pekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan. Penempatan karyawan dalam suatu organisasi sangat penting dilakukan. Dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, karyawan dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

1.6.4 Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap

Kinerja Karyawan

Menurut Abdullah, (2013) mengatakan bahwa kinerja yakni hasil kerja organisasi, yang sebaik mungkin oleh karyawan sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh pemimpin atau manajer, kemampuan dan kompetensi karyawan dalam mengembangkan nalar dalam bekerja Seorang

karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik yaitu dengan memaksimalkan seluruh kemampuannya dalam bekerja. Sedangkan Menurut Hasibuan, (2002) mengatakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasannya usaha serta kesempatan yang dilakukannya

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat. Rekrutmen sebagai suatu proses menarik para pelamar pekerjaan dengan memanfaatkan metode perekrutan. Seleksi ialah kebijakan yang diambil oleh pimpinan perusahaan guna menetapkan apakah seorang karyawan masih tetap atau tidak di tempatkan di sebuah jabatan atau posisi tertentu. Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan. Rekrutmen, seleksi, dan penempatan adalah proses yang saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan. Rekrutmen yang baik menarik kandidat yang sesuai, seleksi yang ketat memastikan kecocokan yang tepat, dan penempatan yang efektif memaksimalkan potensi karyawan dalam posisi yang sesuai. Ketiga proses ini diintegrasikan dengan baik, mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi, kepuasan karyawan, dan produktivitas yang lebih baik.

1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.7 Penelitian Terdahulu

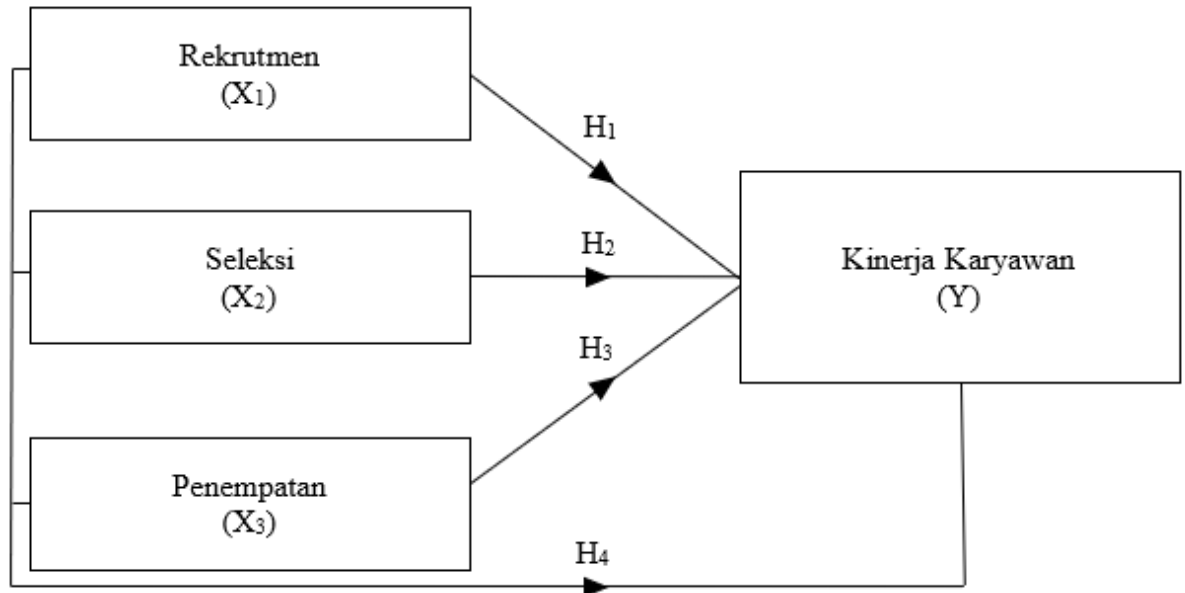
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Tengku Ariefanda Aziz, M. Syamsul Maarif, dan Anggraini Sukmawati (2017)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja	Rekrutmen, Seleksi, dan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel dari faktor rekrutmen dan seleksi mempunyai hubungan yang positif akan tetapi mempunyai indikator-indikator yang perlu diperbaiki.
2	N.Lilis Suryani ¹ , dan Asep Sulaeman (2021)	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Jakarta Barat	Rekrutmen, Seleksi, dan Kinerja Karyawan	Rekrutmen dan seleksi karyawan secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Telkom Akses. Hal ini dapat dilihat dari nilai t uji F yaitu 196.432, dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.
3	Nurul Aisyah, dan Angelia Giovanni (2018)	Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK MAYA PADA INTERNASIONAL AL, Tbk	Proses Rekrutmen (Porek), Seleksi dan Kinerja Karyawan	Hasil Analisis Koefisien Korelasi pada PT Bank Maya pada Internasional Tbk Jakarta Pusat, didapatkan nilai r sebesar 0,887 atau 88,7% yang mempunyai arti hubungan sangat kuat antara variabel <i>independent</i> (Rekrutmen dan seleksi kerja) dengan variabel <i>dependent</i> (Kinerja Karyawan).

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
4	Alwinda Edo Tekkay, Olivia S.Nelwan dan Merinda H.Ch.Pandowo	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Brawijaya Group Indonesia	Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan	Pembahasan tentang penelitian yang menguji pengaruh simultan Rekrutment, Seleksi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan didapatkan bahwa Rekrutment, Seleksi, dan Penempatan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Peneliti sebelumnya menemukan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Permatasari dan Nugraha, 2017)
5	Caecilia Rosa Permatasari, Hari Susanta Nugraha	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Gramedia, Jakarta	Rekrutmen, Seleksi, Penempatan dan Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian, variabel penempatan seleksi dipersepsikan baik oleh responden (86,8%) walaupun masih terdapat sebagian kecil responden atau karyawan yang merasa penempatan yang dilakukan oleh PT.Gramedia, Jakarta tidak baik.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
6	Osly Usman and Riki Tedi Setiawan	<i>Effect of Recruitment, Selection, Training, and Placement on Performance of Employee (in Era Industri 4.0)</i>	<i>Recruitment, Selection, Training, Placement, and Employee Performance</i>	<i>It can be concluded that the Placement, Recruitment, Selection, and Training significantly influence the Performance Of Employees.</i>
7	Rizki Nur Halifah, Miftah Uldini and Osly Usman	<i>Effect of Recruitment, Selection, Training, and Placement on Performance of Employee (In ERA Industri 4.0)</i>	<i>Recruitment, Selection, Training, Placement, and Employee Performance</i>	<i>This study proves that the four variables have a significant influence on employee performance.</i>

1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang terdapat dalam sebuah penelitian, maka dari itu pada umumnya dalam rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dikatakan sebagai jawaban sementara karena baru didasarkan atas teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui serangkaian pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2013) Hipotesis bisa dinyatakan sebagai bentuk jawaban teoritis atas rumusan masalah dalam suatu penelitian, belum termasuk jawaban empiris.

Gambar 1.4 Hipotesis

H₁ : Rekrutmen berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Kereta Api Indonesia (Persero)

H₂ : Seleksi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Kereta Api Indonesia (Persero)

H₃ : Penempatan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Kereta Api Indonesia (Persero)

H₄ : Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan berpengaruh secara positif terhadap

Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1.9 Definisi Konsep Variabel

Definisi konsep merupakan bagian dari unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik dari suatu masalah yang akan diteliti. Definisi konsep sendiri dapat diartikan sebagai suatu pengertian yang digunakan dalam menggambarkan secara abstrak mengenai suatu kejadian, peristiwa, atau fenomena lainnya yang

menjadi sebuah obyek. Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa definisi konsep dari tiap variabel, yaitu sebagai berikut:

1.9.1 Rekrutmen

Wirawan (2015) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses menarik para pelamar pekerjaan dengan memanfaatkan metode perekrutan guna mendapatkan para pelamar agar mengikuti proses seleksi dalam usaha terpenuhinya kebutuhan SDM. Proses di mulai ketika perusahaan membutuhkan karyawan baru, sampai dengan lamaran mereka di terima. Supaya bisa melaksanakan rekrutmen yang efektif, perusahaan perlu menyediakan informasi yang berkelanjutan dan akurat tentang kualifikasi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan guna menjalankan fungsi dan tugas perusahaan.

1.9.2 Seleksi

Menurut Sunyoto (2012) mengemukakan seleksi dilaksanakan dengan beragam alasan terkait perencanaan SDM atau guna memanfaatkan tenaga kerja dengan lebih efisien dan efektif, yang bisa dikarenakan adanya masalah-masalah yang ditemui, ketersediaan dan supply karyawan secara eksternal dan internal, pengembangan karir pada aspek pengembangan SDM, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

1.9.3 Penempatan

Menurut Hasibuan (2000: 62), penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

1.9.4 Kinerja Karyawan

Menurut Abdullah, (2013) mengatakan bahwa kinerja yakni hasil kerja organisasi, yang sebaik mungkin oleh karyawan sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh pemimpin atau manajer, kemampuan dan kompetensi karyawan dalam mengembangkan nalar dalam bekerja Seorang karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik yaitu dengan memaksimalkan seluruh kemampuannya dalam bekerja.

1.10 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk mengubah suatu konsep menjadi variabel atau sesuatu yang memiliki nilai dengan cara dioperasionalkan guna konsep data dapat diteliti secara empiris.

1.10.1 Rekrutmen

Menurut Marwansyah (2010:106) terdapat delapan indikator yang berpengaruh terhadap rekrutmen antara lain sebagai berikut:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja
- b. Lembaga-lembaga pendidikan
- c. Referensi karyawan atau rekan

- d. Serikat-serikat buruh
- e. Pencangkakan dari perusahaan lain
- f. Nepotisme atau leasing
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
- h. Sumber-sumber lainnya.

1.10.2 Seleksi

Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa indikator yaitu:

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Kondisi fisik
- d. Kepribadian

1.10.3 Penempatan

Menurut Hasibuan (2000: 62), terdapat enam indikator yang berpengaruh terhadap penempatan:

- a. Faktor Prestasi Akademis
- b. Faktor Pengalaman
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental
- d. Faktor Sikap
- e. Faktor Status Perkawinan
- f. Faktor Usia

1.10.4 Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2009:133), ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan, indikator tersebut yaitu :

- a. Kualitas Kerja
- b. Produktivitas
- c. Pengetahuan pekerjaan
- d. Bisa diandalkan
- e. Kehadiran
- f. Kemandirian

1.11 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah dalam mendapatkan data dengan kegunaan dan tujuan tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, kegunaan, dan tujuan.

1.11.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2011) yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk melakukan penelitian terhadap populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, yang bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang sudah dilakukan sebelumnya.

1.11.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori. Menurut Sugiyono (2017) penelitian kuantitatif eksplanatori adalah penelitian yang menekankan pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya guna menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel independen dan variabel dependen melalui pengukuran variabel-variabel penelitian. Alasan utama penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas (rekrutmen, seleksi dan penempatan) dan terikat (kinerja karyawan) yang terdapat di dalam hipotesis.

1.11.3 Data dan Sumber Data

1.11.3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertempat di wilayah Jawa Barat, Bandung tepatnya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat.

1.11.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September 2023 sampai dengan selesai.

1.11.3.3 Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011) data kuantitatif adalah jenis data yang bisa diukur atau dihitung secara langsung, yakni berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dalam bentuk bilangan atau angka. Data yang diperlukan dalam penelitian ini berupa hasil kuesioner mengenai beberapa variabel yang berpengaruh dalam kinerja karyawan PT.Kereta Api Indonesia.

1.11.3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data primer, merupakan sumber pertama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang digunakan yaitu (usia, jenis kelamin) dan data terkait rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kinerja karyawan yang telah dikumpulkan oleh peneliti dan dari data hasil penyebaran kuesioner.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung di mana data penelitian didapatkan melalui perantara (pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh dari data internal perusahaan terkait kinerja perilaku kerja & hasil kerja perusahaan, buku, jurnal yang dipublikasikan, skripsi, penelitian terdahulu dan media

internet yang memuat informasi secara relevan dan ada kaitannya dengan topik penelitian.

1.11.4 Subyek dan Obyek Penelitian

1.11.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015), populasi merupakan wilayah generalisasi yang di dalamnya terdiri atas obyek/subyek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang mana dalam hal ini sudah ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dapat dipelajari dan ditarik sebuah kesimpulan. Populasi yang terdapat dalam penelitian ini yaitu karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di Kantor Pusat dengan jumlah 1867 orang subyek penelitian.

1.11.4.2 Responden

Menurut Sugiyono (2009) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada umumnya untuk memperoleh Informasi tentang karakteristik suatu populasi maka tidak perlu semua anggota populasi diobservasi, tetapi cukup hanya sebagiannya saja dan diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan ciri-ciri dan keberadaan populasi yang sebenarnya dari populasi yang ada dengan menggunakan rumus di bawah ini. Dalam menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = N/(1+N.(e)^2)$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Batas toleransi error (10%) untuk populasi dalam jumlah besar.

$$n = 1867 / (1 + (1867 \cdot (0.01)^2))$$

$$n = 1867 / (1 + 18,67)$$

$$n = 1867 / (19,67)$$

$$n = 94,9$$

Total responden menjadi 95, dengan margin error atau tingkat kesalahan maksimum 10%.

1.11.5 Teknik Penetapan Responden

Teknik penetapan responden pada penelitian ini menggunakan jenis Non probability sampling dengan teknik Purposive sampling. Menurut Sugiyono (2018:136) Non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi saat akan dipilih sebagai sampel. Sedangkan teknik Purposive sampling menurut Sugiyono (2018:138) adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Ada pula beberapa pertimbangan sampel yang digunakan sebagai penentu, antara lain:

- a. Masih bekerja di PT. KAI (Kantor Pusat)

Peneliti menentukan responden yang masih bekerja di PT. Kereta Api Indonesia (Kantor Pusat) untuk mencakup para pekerja yang telah di nilai kinerjanya dengan data KPI (*Key Performance Indikator*).

- b. Pernah melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan
Peneliti menentukan responden yang telah melakukan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan di PT. Kereta Api Indonesia sehingga responden yang dimaksud menjalani setiap sistem dalam melamar pekerjaan di PT. Kereta Api Indonesia.

- c. Telah bekerja kurang dari 15 tahun di PT. KAI

Peneliti menentukan responden yang bekerja kurang dari 15 tahun di PT. Kereta Api Indonesia untuk meminimalisir bergantinya sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan di PT. Kereta Api Indonesia.

1.11.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran, menurut Sugiyono (2019) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert yang berlandaskan pendapat Sugiyono (2015) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Sugiyono (2014) dengan adanya skala

likert, variabel yang akan dinilai diuraikan sebagai indikator, kemudian indikator tersebut digunakan sebagai produk kesepakatan guna penyusunan pertanyaan pada kuesioner. Pada umumnya, skala likert menerapkan poin berikut:

Tabel 1.8 Skala Pengukuran

Predikat	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Pembobot dapat diinterpretasikan seperti:

1. Skor 5 artinya responden dianggap sangat mendukung persoalan yang diajukan peneliti
2. Skor 4 artinya responden dianggap mendukung persoalan yang diajukan peneliti
3. Skor 3 artinya responden dianggap cukup mendukung persoalan yang diajukan peneliti
4. Skor 2 artinya responden dianggap tidak mendukung persoalan yang diajukan peneliti
5. Skor 1 artinya responden dianggap sangat tidak mendukung persoalan yang diajukan peneliti

1.11.7 Teknik Pengumpulan Data

Perlunya diketahui asal pengumpulan data yang diperoleh peneliti untuk mengetahui bagaimana gambaran di lapangan sebenarnya menggunakan metode :

1. Metode Angket (Kuesioner)

Metode angkat dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada sampel yang telah ditentukan, (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data dengan menggunakan metode kuesioner ini memiliki kemungkinan untuk bisa dilaksanakan tanpa kedatangan si peneliti. Kuesioner yang telah dibuat sedemikian rupa sesuai pertanyaan yang nantinya akan dijawab ataupun dinilai oleh responden bisa disampaikan melalui berbagai cara, antaranya disampaikan langsung oleh peneliti, dikirim ke alat responden, ditaruh di tempat ramai dengan kunjungan target responden yang tinggi, Sugiarto (2017).

2. Metode Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menanyakan lebih dalam terkait sampel dan responden. Berfungsi mencari informasi yang lebih luas dan mendalam. Metode yang digunakan yaitu wawancara yang dilakukan secara terstruktur dengan mempersiapkan topik yang ingin ditanyakan terlebih dahulu. Topik tersebut nantinya dijadikan butir-butir pertanyaan yang akan

disampaikan peneliti terhadap responden secara runtut dan terperinci.

3. Studi Kepustakaan

Merupakan metode dengan cara melakukan kajian secara teoritis dan memperbanyak referensi yang serupa atas topik penelitian yang telah dipilih. Peneliti mengumpulkan karya ilmiah atau jurnal yang berkaitan atau memiliki hubungan kesamaan dengan penelitian yang akan diteliti.

1.11.8 Teknik Pengolahan Data

Langkah yang perlu dilakukan apabila data sudah terkumpul secara lengkap, maka perlu dilakukannya pengolahan data antara lain:

1. *Editing* (Pengeditan)

Proses pengecekan terhadap segala bentuk data yang terkumpul apakah sudah bisa dikatakan baik dan lengkap. *Editing* berupa pengoreksian dan pemeriksaan data guna memastikan ulang apakah data yang diambil sudah sesuai dengan kuesioner, agar meminimalisir kesalahan.

2. *Coding* (Pemberian Kode)

Proses *coding* dilakukan dengan cara proses pengelompokan kumpulan data sesuai dengan kesamaan kategori. *Coding* dilakukan guna mempermudah kegiatan analisis dan interpretasi data.

3. *Scoring* (Pemberian Nilai)

Proses pemberian skor ataupun nilai terhadap jawaban pada kuesioner. *Scoring* diterapkan guna mempermudah proses kegiatan analisis dan pengolahan data. Pada penelitian ini peneliti memberikan kategori skor menggunakan skala likert

4. *Tabulating* (Tabulasi)

Merupakan proses penyajian data yang sudah diberikan skor ke dalam bentuk tabel. *Tabulating* dilakukan guna mempermudah penganalisisan data, penyajian data, dan pengolahan data. Dengan *tabulating* peneliti bisa mengetahui jumlah individu yang menjawab pertanyaan tertentu.

1.11.9 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2017). Instrumen atau alat ukur dalam penelitian ini berupa kuesioner tentang rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, penempatan karyawan dan kinerja karyawan yang berisi butir-butir pertanyaan untuk diberi tanggapan oleh para subjek penelitian. Penyusun angket tersebut didasarkan pada konstruksi teoristik yang telah disusun sebelumnya. Kemudian atas dasar teoristik tersebut dikembangkan ke dalam indikator-indikator dan selanjutnya dikembangkan ke dalam butir-butir pertanyaan di mana pemberian skornya menggunakan skala Likert.

1.11.10 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur. Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk memperkirakan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau beberapa kejadian lainnya dengan menggunakan alat analitik statistik.

Analisis kuantitatif adalah analisis data dengan menggunakan pendekatan data kuantitatif di mana pengukuran yang menyatakan angka-angka yang sudah tersusun dalam tabel dan perhitungannya menggunakan uji statistik (SPSS).

1.11.10.1 Uji Validitas

Penggunaan uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner bisa dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2006). Dalam hal ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan dari program SPSS 21.0 (*Statistical Product and Service Solutions*).

1.11.10.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi terhadap suatu alat ukur yang digunakan dalam mengukur sebuah gejala yang sama. Dengan demikian, reliabilitas sendiri dapat diartikan sebagai

alat ukur yang digunakan dalam mengukur suatu kuesioner yang merupakan bagian indikator dari suatu variabel atau konstruk. Menurut Ghozal (2006) suatu kuesioner bisa dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban yang diberikan oleh seseorang terhadap pertanyaan bisa konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tahapan dalam pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan dari program SPSS 21.0.

1.11.11 Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif sendiri merupakan teknik analisis yang didasarkan pada perhitungan dan pengukuran berbagai variabel yang digunakan serta penjelasan atas hasil yang sudah diperoleh dari perhitungan tersebut. Berikut merupakan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.11.11.1 Analisis Koefisien Determinasi

Penggunaan dari koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar persentase (%) sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan variabel Rekrutmen (X1), Seleksi (X2), Penempatan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Apabila terdapat nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa setiap variabel yang independen memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk melakukan prediksi terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Berikut merupakan rumus yang digunakan dalam menentukan koefisien determinasi:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dengan keterangan sebagai berikut:

KD= Koefisien Determinasi

R^2 = Determinasi

1.11.11.2 Analisis Regresi Sederhana

Penggunaan dari analisis regresi linear sederhana berfungsi untuk melakukan analisis terhadap hubungan yang terdapat antara dua variabel di dalam suatu penelitian, dalam hal ini hubungan hanya bersifat parsial yang mana hanya melihat hubungan dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat (Sugiarto, 2017). Adapun variabel bebas yang terdapat dalam penelitian ini yaitu Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan yang akan dihubungkan dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. Berikut merupakan persamaan umum yang terdapat dalam regresi linear sederhana:

$$Y = a + bX$$

Dengan keterangan sebagai berikut:

Y= Kinerja Karyawan

X= Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

a= Konstanta, Nilai Y apabila X=0

b= Koefisien Regresi

1.11.11.3 Analisis Regresi Berganda

Penggunaan dari analisis regresi berganda berfungsi untuk melakukan analisis terhadap hubungan atau suatu keterikatan lebih dari satu variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiarto,2017). Selain itu analisis regresi berganda juga berfungsi untuk melihat besaran pengaruh dari variabel bebas secara simultan. Variabel Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan secara bersamaan diuji terhadap variabel Kinerja Karyawan. Berikut ini merupakan persamaan umum yang terdapat di dalam regresi berganda:

$$Y=a+b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3$$

Dengan keterangan sebagai berikut:

Y= Kinerja Karyawan

X1= Rekrutmen

X2= Seleksi

X3= Penempatan

a= Bilangan Tetap

b1= Koefisien Korelasi X1 terhadap Y

b2=Koefisien Korelasi X2 terhadap Y

b3= Koefisien Korelasi X3 terhadap Y

1.11.12 Pengujian Hipotesis

1.11.12.1 Uji Regresi Linear Berganda

Menurut (Sugiyono 2010, 231) analisis regresi Linear berganda digunakan oleh peneliti apabila peneliti bermaksud mengukur

bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan apabila jumlah variabel independennya lebih dari 1.

Persamaan Regresi linear berganda pada penelitian ini yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b_1 : Koefisien regresi untuk X_1

b_2 : Koefisien regresi untuk X_2

b_3 : Koefisien regresi untuk X_3

X_1 : Rekrutmen

X_2 : Seleksi

X_3 : Penempatan

e : Nilai Residu

1.11.12.2 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas atau independen secara individual dalam merangkum variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel (Ghozali 2012,99).

1.11.12.3 Uji Statistik F

Pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersamaan atau simultan terhadap variabel dependen atau terikat. Apabila nilai F terhitung lebih besar daripada angka 4 maka H_0 dapat ditolak dengan Tingkat kepercayaan 5%. Dengan kata lain secara serentak variabel dependen mempengaruhi variabel independen (Ghozali 2012,99).