

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Astuti, dkk, (2021), menyatakan bahwa kinerja dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi. Setiap pekerja memiliki keterampilan berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Rifaldy, dkk (2022) juga mengemukakan pendapatnya, kinerja pegawai merupakan sebuah hasil yang dapat diperoleh seorang pegawai menggunakan standar-standar tertentu dalam suatu pekerjaannya. Kinerja organisasi berarti upaya mencapai hasil kinerja maksimal dalam waktu yang relatif singkat dengan mempekerjakan seluruh sumber daya manusia yang ada, tanpa harus menunggu keseimbangan antara tujuan, tenaga, dan waktu. (Soegihartono, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai kinerja, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari kemampuan pegawai untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang telah diberikan sesuai dengan pemahaman serta kemampuannya, guna mencapai hasil kinerja yang optimal pada instansi.

b. Teori kinerja

Menurut Wexley dan Yukli (1997) Kinerja adalah implementasi dari teori keseimbangan (*Work-Life Balance Theory*) yang menyatakan bahwa seseorang akan bekerja secara optimal ketika mereka menerima tunjangan atau manfaat serta didorong untuk bekerja dengan cara yang adil. Teori keseimbangan di atas menunjukkan bahwa keadilan harus ada untuk mencapai kinerja optimal. Menurut teori ini, berbagai indikator yang dapat membangkitkan rasa keadilan adalah manfaat, artinya pegawai dapat merasakan manfaat ketika melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, pekerja juga harus mendapatkan insentif dari berbagai tokoh terkait berupa motivasi, agar dapat termotivasi untuk menunaikan tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan.

Kinerja karyawan menjadi penting, karena kinerja memberikan wawasan tentang kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Sinambela (2018) Kinerja pegawai dihasilkan dari kinerja pegawai yang baik. Untuk meningkatkan kinerja, standar yang jelas harus ada untuk semua pegawai.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Davis (1996) dalam Ichsan, dkk (2020) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor penting yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu :

1. *Human Performance = Ability + Motivation.*

Setiap pegawai harus memiliki kemampuan dan motivasi untuk melaksanakan peran atau pekerjaannya dengan baik.

2. *Motivation = Attitude + Situation.*

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*Situation*). Motivasi adalah suatu keadaan yang dapat mendorong seorang pegawai untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi (tujuan kerja).

3. *Ability = Knowledge + Skill.*

Dari segi psikologis, kapabilitas pegawai terdiri dari kemampuan potensial dan kemampuan aktual (*Knowledge + Skill*). Dengan kata lain, pegawai yang sudah terlatih dan terampil dalam tugas sehari-hari akan lebih memungkinkan untuk bekerja sesuai apa yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada posisi yang harus sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa setiap pegawai harus dibekali dengan keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), motivasi (*motivation*), serta sikap (*attitude*) agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan bertanggung jawab atas pekerjaannya secara optimal untuk mencapai tujuan instansi.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kualitas pegawai diperlukan beberapa indikator yang dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Menurut Hermawan, dkk., (2022) indikator kinerja dapat diukur sebagai berikut :

1. Kualitas

Kinerja dapat diukur dari hasil atau kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang pegawai dapat diukur dari sejauh mana pegawai bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya serta dapat memelihara fasilitas yang telah disediakan.

4. Inisiatif

Menunjukkan kemampuan pegawai untuk menganalisa, mengevaluasi dan mengambil keputusan atas masalah yang mungkin timbul pada suatu instansi.

5. Kerja sama

Kesempatan bagi pegawai untuk terlibat serta saling membantu sesama rekan pegawai yang sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasnadi (2019) menyatakan jika perencanaan SDM yaitu langkah untuk memastikan jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini merupakan proses berkelanjutan dari perencanaan yang teratur dan terstruktur. Menurut Sinambela (2018) menyatakan, Perencanaan SDM yaitu peranan organisasi sangat mendasar bagi instansi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian penting dari perencanaan jangka panjang pada suatu organisasi.

Menurut Huda, (2022) yang mendefinisikan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Selain itu, perencanaan SDM merupakan landasan terpenting serta menjadi dasar utama untuk merumuskan strategi, kebijakan, dan program untuk mengembangkan sumber daya manusia secara tepat. Perencanaan sumber daya manusia juga memungkinkan bagian dari suatu instansi untuk mendapatkan jumlah pekerja yang sesuai, dengan kualitas pekerja yang baik dan pada waktu yang tepat (Huzaini 2021).

Berdasarkan pendapat dari para ahli tentang perencanaan SDM maka dapat diambil kesimpulan, Perencanaan SDM adalah tahapan dalam penentuan serta merencanakan keperluan sumber daya tenaga

kerja pada instansi untuk memperoleh karyawan berkualitas serta untuk terus meningkatkan kualitas kinerja karyawan sehingga dapat diperoleh tujuan yang diharapkan oleh instansi.

b. Teori Perencanaan Sumber Daya Manusia

Variabel perencanaan SDM di dukung oleh teori perilaku terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang dikembangkan oleh Ajzen & Fishbein (1988). Menurut teori perilaku terencana, seseorang adalah manusia rasional dan menggunakan informasi yang bermanfaat sebelum menentukan sikap dan perilaku mereka. Teori perilaku terencana menganalisis sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Individu tentu memikirkan akibat dari tindakannya sebelum memutuskan untuk melakukan perilaku tertentu. Persepsi seseorang terhadap suatu hal didefinisikan sebagai sesuatu yang positif atau negatif, berguna atau berbahaya.

Menurut Tenkasi & Zhang (2018), Teori perilaku terencana membentuk dasar teori perubahan perilaku dengan prediksi niat. Menurut teori ini, kemauan atau niat menentukan perilaku selanjutnya. Niat adalah keinginan, kesiapan, atau dorongan seseorang untuk melakukan suatu perilaku atau tindakan tertentu. Diharapkan sikap individu akan menentukan apa yang dilakukan di masa yang akan datang (Wulandari, 2022).

c. Faktor-Faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berikut ini merupakan faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM yang dikemukakan (Rusby, 2017),

1) Lingkungan Eksternal

Sulit untuk memprediksi perubahan lingkungan jangka pendek dan terkadang tidak dapat diprediksi dalam jangka panjang.

- a) Meskipun sulit untuk memperkirakan, perkembangan ekonomi memiliki dampak yang signifikan. Misalnya, inflasi, pengangguran, dan suku bunga kerap memengaruhi keadaan bisnis seseorang.
- b) Perencanaan pekerjaan dipengaruhi oleh kerangka sosial, politik, dan hukum. Ini dilakukan melalui berbagai peraturan tentang personalia, perubahan sikap, dan perilaku, antara lain.
- c) Pada saat yang sama, peralihan suatu teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diperkirakan tetapi hal tersebut juga sulit untuk dievaluasi. Perkembangan teknologi komputer yang luar biasa merupakan contoh nyata bagaimana kemajuan teknologi telah memengaruhi sumber daya manusia.
- d) Pesaing adalah tantangan eksternal lain yang memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Misalnya, “Pengambilan” manajer memaksa instansi untuk selalu

mempersiapkan pengganti melalui perencanaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang berwawasan ke depan.

2) Keputusan - Keputusan Organisasional

Berbagai keputusan utama organisasi memengaruhi kebutuhan sumber daya tenaga manusia oleh (Rusby 2017).

- a. Rencana strategis yaitu keputusan yang paling berdampak pada suatu instansi. Karena, hal ini menghubungkan instansi dengan tujuan jangka panjang seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, dan segmen pasar baru. Tujuan ini akan menentukan kuantitas serta kualitas para pegawai yang nantinya akan diperlukan pada masa mendatang.
- b. Dalam jangka pendek, perencana menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan dalam bentuk anggaran. Besaran anggaran memiliki dampak jangka pendek yang paling penting terhadap kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Meskipun perkiraan penjualan dan produksi tidak seakurat anggaran, tetapi hal tersebut juga dapat mengubah kebutuhan staf jangka pendek.
- d. Ekspansi bisnis ini artinya memerlukan kebutuhan sumber daya manusia yang baru.

- e. Restrukturisasi tempat kerja mungkin secara mendasar mengubah kebutuhan dan memerlukan keterampilan yang berbeda-beda dari pegawai di masa depan

3) Faktor persediaan karyawan

Permintaan sumber daya manusia berbeda-beda sesuai dengan aktivitas karyawan. Perencanaan dapat dibuat lebih akurat dengan bantuan data sebelumnya tentang bagaimana faktor-faktor tersebut dapat berkembang.

d. Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2010) dalam Seprini, & Caecilia, (2019)

Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia terdiri dari :

a. Inventeralisasi persediaan sumber daya manusia

Mengenai jumlah karyawan, potensi atau kemampuan, keterampilannya dan potensi pengembangannya.

b. Perkiraan sumber daya manusia yang akan datang

Tahapan untuk mengetahui perkiraan *supply* dan *demand*.

c. Penyusunan rencana sumber daya manusia

Suatu langkah mengenai melakukan rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi dan pemberhentian karyawan.

d. Monitoring dan evaluasi

Melakukan pengawasan dan perbaikan perencanaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasaran perencanaan sumber daya manusia.

3. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Menurut Ivancevich dan Hoon (2008) dalam Sudiro, & Putri, (2023) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah kegiatan instansi yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar pada suatu pekerjaan serta tindakan perusahaan untuk menentukan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak. Menurut Syafitri (2019) mengemukakan bahwa Rekrutmen diidentifikasi sebagai suatu serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik pencari kerja dengan motivasi tinggi, keterampilan, serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengisi kesenjangan perencanaan tenaga kerja yang dirasakan.

Menurut Putro & Laela (2020) menyatakan bahwa, Rekrutmen yaitu suatu tahapan yang harus dilaksanakan oleh suatu instansi untuk memilih karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Rekrutmen memiliki dampak positif jika metode yang tepat digunakan saat merekrut karyawan. Proses ini dimulai dengan mencari pelamar dan diakhiri dengan mengirimkan atau

mengumpulkan lamaran mereka. Hasilnya adalah calon-calon pegawai baru yang dipilih dan di seleksi.

Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai rekrutmen, peneliti dapat menyimpulkan rekrutmen adalah suatu proses penarikan pelamar kerja sebanyak mungkin yang memenuhi persyaratan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada suatu instansi atau organisasi.

b. Teori Rekrutmen

Variabel ini didukung dengan menggunakan teori rekrutmen oleh Simamora (2001) yakni :

1. *Prospecting theory of recruitment* (pencarian)

Rekrutmen bisa dilaksanakan sebagai suatu proses sepihak (*one way process*) yang dilakukan oleh suatu instansi guna mencari pegawai potensial.

2. *Mating theory of recruitment* (pasangan);

Calon karyawan serta manajer sama-sama mencari organisasi seperti halnya organisasi mencarinya.

Apabila upaya perekrutan organisasi dan upaya pencarian pelamar selaras, berarti kondisinya sudah matang dan siap dipenuhi.

Tiga syarat berikut yang harus dipenuhi adalah :

- (a) Terdapat media informasi untuk dapat berkomunikasi;
- (b) Terdapat kesesuaian karakter pribadi pelamar dan kualifikasi dari instansi;

(c) Terdapat motivasi untuk melamar pekerjaan.

c. Faktor-Faktor Rekrutmen

Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen oleh Nikmah, dkk. (2018), menyatakan bahwa ada enam sumber utama yang mempengaruhi rekrutmen meliputi :

1. Karakteristik Organisasional

Organisasi mempunyai jenis serta berbagai perkumpulan. Demikian pula ketika mendefinisikan tahap rekrutmen, sering terjadi ketidaksepakatan pelaksana dengan pengambil keputusan dan pada akhirnya hal ini menjadi permasalahan dalam tahap rekrutmen. Hal ini mempengaruhi perencanaan dan pelaksanaan sistem rekrutmen yang dikelola oleh instansi atau institusi.

2. Citra Organisasi

Mempengaruhi calon pelamar dalam pilihan mereka. Sulit bagi organisasi dengan standar rendah untuk menemukan karyawan yang berkualitas, di sisi lain kandidat potensial bersaing untuk mendapatkan karyawan dengan itikad baik.

3. Kebijakan Organisasi

Organisasi mempunyai strategi tersendiri dalam tahap rekrutmen atau penerimaan pekerjaan, sehingga tidak memungkinkan organisasi untuk memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam merekrut karyawan yang memiliki kualitas serta memenuhi syarat. Salah satu contohnya yaitu terdapat

strategi promosi, yang berarti bahwa posisi tertentu harus diisi oleh pekerja lama, karena penilaian khusus dapat memiliki posisi tersebut. Akibatnya, calon pekerja baru tidak mempunyai peluang untuk bersaing memperebutkan posisi jabatan secara sehat.

4. Kondisi eksternal

Organisasi perlu menyesuaikan perekrutan dengan keadaan luar, misalnya pendekatan dengan pemerintah, peraturan ketenagakerjaan dan persaingan dengan organisasi yang berbeda.

5. Kualifikasi pekerjaan

Pelamar mampu dan tertarik pada jabatan yang sesuai dengan bidang keahliannya. Menurutnya, organisasi harus memahami secara mendalam kebutuhan apa yang diharapkan untuk posisi yang dipromosikan atau diiklankan. Persyaratan organisasi, seperti harus berjenis kelamin laki-laki atau perempuan, belum menikah, tinggal di dalam kota, dan masih banyak lagi, hanya dapat dipenuhi oleh calon jabatan tertentu. Kemampuan teknis yang rendah membatasi kapasitas kita untuk melacak kemampuan generasi muda yang berkualitas.

6. Kondisi pasar tenaga kerja

Pasar kerja terkadang berubah, karena perbedaan waktu yang juga menunjukkan perbedaan dalam beberapa hal,

misalnya saja peningkatan jumlah lulusan sarjana dengan diploma, serta peningkatan signifikan lulusan pada beberapa bidang keilmuan. Hal ini mengarah pada fenomena latar belakang akademis seperti “gelar sarjana maupun diploma di semua bidang keilmuan”.

7. Kebiasaan proses rekrutmen

Kebiasaan yang diturunkan dari generasi ke generasi membuat para pelaksana perekrutan berikutnya menjadi terbatas dalam melakukan pendekatan, mengambil keputusan yang lebih modern, sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam instansi. Melainkan tentang mengikuti proses perekrutan yang sudah ada atau sudah diterapkan, kurang dalam mengambil gagasan, kemudian akhirnya dapat menarik calon pegawai baru dengan nuansa lama.

8. Daya tarik kerja

Ada beberapa posisi serta bidang pekerjaan yang kurang diminati sehingga sulit mendapatkan aset sumber daya yang berkualitas. Misal, tidak semua orang yang mempunyai posisi pemasaran dapat menyelesaikan pekerjaan ini, hanya orang-orang yang memiliki keuletan dan kegigihan yang akan mengambil pekerjaan ini terutama dalam mengemban tugas tersebut, apalagi jika banyak sekali tujuan yang ingin dicapai.

d. Indikator Rekrutmen

Menurut Tekkay, dkk (2022) indikator dari variabel rekrutmen yaitu :

1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai

Penarikan (rekrutmen) merupakan metode yang melibatkan pencarian dan penarikan calon pegawai (kandidat) dari beragam sumber, sesuai dengan kemampuan serta persyaratan yang diharapkan agar dapat memenuhi tujuan utama instansi untuk mencapai visi dan tujuannya. Alasan munculnya penarikan calon pegawai harus ditentukan oleh rincian tugas yang telah ditetapkan untuk mengisi posisi pekerjaan tersebut.

2. Sumber Karyawan

Sumber tenaga kerja (karyawan), khususnya instansi yang memperoleh calon pegawai yang mumpuni melalui formulir pekerjaan, perusahaan terkait, atau pekerja dari instansi lain yang memenuhi persyaratan perekrutan. Sumber tenaga kerja (perwakilan) dapat bersumber dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal) instansi atau perusahaan.

3. Metode Rekrutmen Pegawai

Pada dasarnya, metode atau teknik rekrutmen memengaruhi jumlah pelamar yang diperoleh instansi. Strategi penerimaan tenaga kerja terencana terdiri dari dua metode yaitu, metode terbuka dan metode tertutup, serta penjelasan sebagai berikut :

1. Metode Terbuka

Sehubungan dengan rekrutmen pekerjaan, informasi disebarakan secara luas kepada masyarakat melalui pengumuman di berbagai media. Cara ini diharapkan dapat menerima lamaran dengan jumlah yang cukup banyak, sehingga peluang untuk memperoleh pegawai berkualitas sangat besar.

2. Metode Tertutup

Pekerjaan dikomunikasikan kepada pegawai maupun individu tertentu saja. Akibatnya, pelamar yang melamar pekerjaan sangat terbatas, yang membuat semakin sulit untuk menemukan karyawan yang berkualitas.

4. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Pengertian seleksi oleh Larasati (2018), merupakan suatu proses di mana individu diidentifikasi dan dipilih dari sekelompok pelamar melalui beberapa tahap tes guna memperoleh calon pegawai yang memiliki kesesuaian dengan kualifikasi pekerjaan yang nantinya akan menduduki posisi pekerjaan. Saat ini, ketika persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat, instansi sering menghadapi kesulitan dalam menemukan kandidat yang tepat untuk pekerjaan karena terdapat calon pegawai yang banyak akan tetapi hanya beberapa saja yang paling memenuhi dengan kriteria

yang ada. Seleksi merupakan langkah awal bagi instansi untuk menarik karyawan yang berkinerja tinggi dan berkualitas yang akan mendukung pencapaian tujuan instansi secara memadai. Diharapkan dengan seleksi ini dapat menyajikan informasi yang akurat mengenai keterampilan calon karyawan yang direkrut.

Beberapa definisi menurut para ahli bisa disimpulkan, seleksi yaitu suatu proses mengidentifikasi dan menyeleksi calon karyawan yang paling berkualitas yang bergabung dan memenuhi standar yang telah ditetapkan untuk penempatan pada jabatan di suatu instansi.

b. Teori Seleksi

Variabel ini didukung oleh *Rational Choice Theory* atau teori pilihan rasional. Teori pilihan rasional dikembangkan oleh Weber, (1921) dalam penelitiannya tentang sebuah teori perilaku sosial berdasarkan motif serta tujuan seseorang. Dalam teori tindakannya, maksud Weber adalah berfokus pada individu dan pola serta keteraturan tindakan. “Tindakan dalam arti orientasi perilaku yang dapat dipahami secara subyektif hanya ada sebagai perilaku satu atau lebih individu manusia”.

Menurut Weber (1921) dalam Bashofi, dkk (2019), tindakan rasional berhubungan dengan pertimbangan yang sadar dan pilihan bahwa tindakan itu dinyatakan. Menurut Weber (1921) membedakan tindakan sosial manusia sebagai tindakan nalar instrumental (*Zwerk Rational*). Tindakan ini merupakan tindakan

sosial yang dilakukan seseorang berdasarkan pertimbangan dan pilihan sadar tentang tujuan tindakan dan tersedianya alat untuk mencapai tujuan tersebut. Aspek-aspek tersebut antara lain, pengejaran kepentingan rasional, penggunaan kecanggihan teknologi untuk mencapai tujuan, dan adanya strategi untuk mencapai tujuan.

Teori tindakan sosial Weber (1921) dalam Prahesti (2021), teori ini berdasarkan pada motif serta tujuan seseorang (pelaku). Dari sudut pandang teori-teori yang memahami perilaku individu dan kelompok, setiap orang termotivasi untuk melakukan suatu tindakan tertentu karena alasan tertentu. Seperti yang ditunjukkan oleh Weber (1921), cara terbaik untuk dapat memahami berbagai alasan mengapa orang dapat bertindak seperti itu. Klasifikasi tindakan digolongkan menjadi empat jenis tindakan berdasarkan motif dari para pelakunya diantaranya yaitu, tindakan tradisional, tindakan emosional, tindakan rasionalitas instrumental, dan tindakan rasionalitas nilai.

1. Tindakan tradisional adalah tindakan yang mengarah pada perilaku yang sudah mengakar secara turun-menurun.
2. Tindakan emosional (afetif) adalah perilaku yang ditentukan oleh keadaan dan arah emosional. Tindakan ini meningkatkan kesadaran akan pertimbangan manusia dalam menyikapi secara lahiriah untuk memenuhi kebutuhan dalam menyikapi

orang-orang di sekitar kita. Tipe emosional ini memberikan kontribusi penting untuk memahami sifat dan kompleksitas empati manusia, namun empati sulit dilakukan ketika kita bereaksi kuat terhadap respons emosional seperti sifat kepedulian, kemarahan, ambisi, serta iri hati.

3. Tindakan rasional instrumental adalah perilaku yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diperhitungkan melalui faktor-faktor yang berhubungan.

4. Tindakan rasionalitas nilai adalah tindakan rasional yang didasarkan pada alasan serta nilai tujuan yang terkait dengan nilai-nilai objektif yang benar-benar dipercaya, mengabaikan kemungkinan-kemungkinan terlepas dari apakah kegiatan tersebut akan berhasil. Tipe ini memberi kendali yang lebih besar atas tujuan dan nilai, yang merupakan tujuan utama yang harus dicapai.

c. Faktor-Faktor Seleksi

Menurut Kie, (2018) menyatakan bahwa proses seleksi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Umur

Seseorang berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan, tanggung jawab, pengalaman, kondisi fisik serta loyalitas. Pada pegawai muda cenderung kurang disiplin, tanggung jawab, pengalaman dan loyalitas, tetapi mereka dalam kondisi fisik

yang baik. Sedangkan pegawai yang mulai lanjut usia sekarang mempunyai pengalaman serta loyalitas yang lebih tinggi.

2. Jenis kelamin

Jenis kelamin akan sangat mempengaruhi kepada tugas seorang pegawai, pegawai wanita diberi tugas lebih sedikit daripada pria karena kemampuan fisiknya. Ada tugas-tugas tertentu yang hasilnya lebih baik jika dilakukan oleh karyawan wanita dibandingkan dengan karyawan pria dan sebaliknya.

3. Kesehatan

a. Kesehatan secara umum

Pekerja tidak memiliki penyakit berbahaya yang dapat menular ke pekerja lain.

b. Kesehatan dalam arti khusus

Seseorang pegawai dapat menurunkan produktivitas kerjanya karena kesehatan dalam arti tertentu terganggu.

4. Fisik

Tubuh, tinggi, berat, fitur wajah, rambut, gaya berjalan, dll.

Hal-hal tersebut sangat mempengaruhi produktivitas karyawan dalam bekerja dan harus di seleksi dengan ketat untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

d. Indikator Seleksi

Menurut Simamora (2004) dalam Hutamoto, (2022) ada beberapa kualifikasi yang bisa dijadikan indikator seleksi, di antaranya :

1. Pendidikan

Suatu ukuran yang mencerminkan kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan yaitu pendidikan. Latar belakang pendidikan serta prestasi akademis pekerja yang sedang menjalani pelatihan atau pendidikan harus selalu dipertimbangkan, karena diasumsikan bahwa latar belakang pendidikan ini akan memungkinkan orang tersebut mendapatkan posisi yang sesuai dengan bidangnya.

2. Referensi

Pelamar diminta untuk memberikan nama dan alamat orang yang mengenal baik pelamar, terutama perilaku baik pelamar. Artinya, orang tersebut bisa memberikan informasi faktual dan objektif tentang pelamar yang dianggap relevan.

3. Pengalaman

Seberapa lama calon pegawai telah bekerja sebelum mereka dapat menunjukkan pengetahuan dan keterampilannya. Semakin luas pengalaman kerja yang didapatkan oleh seorang pegawai, semakin banyak serta luas juga keterampilan dan keahlian yang diperoleh, karena organisasi atau instansi biasanya memilih pelamar yang mempunyai pengalaman luas karena dianggap lebih mumpuni dan berkompeten untuk mengerjakan suatu pekerjaannya. Hal ini hendaknya harus diutamakan dalam proses seleksi.

4. Tes tertulis

Tes tertulis bertujuan untuk menetapkan status calon pegawai dalam hal kemampuan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada calon pegawai tersebut.

Tujuan tes tertulis yaitu untuk mengevaluasi atau menilai kemungkinan sesuai antara keterampilan, pengalaman, dan kepribadian pelamar dengan persyaratan posisi tertentu.

5. Tes wawancara

Pertemuan tatap muka antara calon pegawai dan panitia seleksi.

Wawancara akan dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih lengkap mengenai data pribadi yang terdapat dalam lamaran, formulir lamaran atau bahan referensi lainnya. Tujuan utama wawancara yaitu mengumpulkan informasi untuk keputusan hasil seleksi.

5. Penempatan Kerja

a. Pengertian Penempatan

Menurut Caniago, dkk (2023) yang menyatakan, Penempatan merupakan proses penyerahan suatu pekerjaan untuk seorang calon pegawai yang telah lulus proses seleksi dipilih sesuai yang telah ditentukan dan mampu mempertanggungjawabkan segala risiko serta peluang yang berkaitan dengan pekerjaan itu, kewenangannya dan tanggung jawab. Menurut Widyani, (2020) menyatakan, Penempatan pegawai ini mengacu pada koordinasi dengan kebutuhan pekerjaan

dan sekaligus mengalokasikan kewajiban, tugas dan tanggung jawab kepada calon pekerja yang telah direncanakan oleh instansi. Pendapat Hasibuan (2013) dalam Sjafitri, (2019) mengemukakan, Penempatan pegawai merupakan suatu proses menempatkan dan memberdayakan tenaga kerja potensial yang diterima dalam peran dan posisi yang diperlukan.

Beberapa pendapat dari para ahli tentang penempatan maka ditarik kesimpulan, penempatan pegawai yaitu proses menempatkan seorang pegawai pada posisi pekerjaan yang tepat, sesuai bidang keahliannya sehingga terciptanya kinerja yang berkualitas.

b. Teori Penempatan Kerja

Variabel ini didukung oleh *Organizational Learning Theory* atau teori pembelajaran Organisasi yang telah dikembangkan oleh Argyris & Schon, (1978) dalam (Wulandari, 2021). Pandangan Argyris dan Schon (1978) dengan membuat kategori pada pembelajaran organisasi diantaranya :

1. Pembelajaran satu putaran (*single-loop learning*)

Suatu proses atau tahapan pembelajaran yang menjurus pada peningkatan kinerja pada organisasi. Pembelajaran satu putaran merupakan pembelajaran yang dilaksanakan secara rutin, atau tugas yang terus dilaksanakan secara berulang.

2. Pembelajaran dua putaran (*double-loop learning*).

Dalam organisasi, perlunya kebutuhan untuk belajar serta mengubah pembelajaran lingkaran ganda (*double loop learning*) menjadi penting, karena kondisi eksternal yang cenderung dinamis serta berubah karena kondisi internal yang juga pada dasarnya kurang stabil. Pembelajaran organisasi selanjutnya membantu pegawai dalam mengubah kondisi dan selanjutnya menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan kondisi lingkungan sekitar, untuk bertahan dalam perubahan di lingkungan kerja dan perubahan mekanis yang kompleks.

3. Pembelajaran tiga putaran (*trippel-loop learning*).

Tingkat pembelajaran ini dipandang lebih baik daripada pembelajaran lingkaran satu putaran (*single-loop learning*) serta pembelajaran lingkaran dua putaran (*double-loop learning*) dan menyarankan serta mengacu pada paradigma yang lebih didasarkan pada tujuan, standar fundamental, faktor pengawasan, serta pekerjaan yang sesuai dengan misi pada suatu organisasi.

Menurut Pandangan Argyris dan Schon (1978) menyatakan bahwa dalam hal penempatan dan kemampuan, semua organisasi memerlukan pembelajaran, dan pihak berwenang perlu mengembangkan kemampuan mereka ke tingkat profesional.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan

Menurut Larasati, (2018) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai diantaranya :

1. Pertumbuhan Instansi atau Organisasi

Perkembangan atau kemajuan suatu organisasi dalam bidang administrasi sebagian besar terjadi melewati tahap pengisian peluang-peluang baru atau melalui promosi pegawai yang sudah ada atau yang baru pada umumnya. Hal ini karena dampak perkembangan bisnis yang dapat membuka posisi pekerjaan baru. Tentu saja, siklus ini didukung oleh stabilitas sosial, kemudian di dukung juga oleh ekonomi, dan juga politik di dalam serta politik luar negeri.

2. Reorganisasi

Pembangunan kembali kelembagaan (reorganisasi atau restrukturisasi) secara luas menghasilkan berbagai perkembangan pergantian personel yang berbeda-beda, misalnya dalam hal penataan ulang (reorganisasi). Aktivitas sumber daya manusia akan terpengaruh oleh pembelian, penjualan, atau merger dengan agensi lain.

3. Kecenderungan ekonomi umum

Akibat lambatnya dampak pertumbuhan ekonomi yaitu pada saat yang sama hal ini secara mendasar mengurangi aksesibilitas terhadap pekerjaan, baik bagi pekerja tetap (jangka panjang)

maupun tidak tetap (janga pendek) pencari pekerjaan. Resesi ekonomi mengakibatkan pengangguran dalam jumlah yang besar tetapi di sisi yang lain, ketika perekonomian secara keseluruhan membaik, banyak pegawai baru yang dipekerjakan dan dipilih.

4. Atrisi

Kehilangan atau penurunan jumlah tenaga kerja secara tetap adalah berkurangnya tenaga pengajar melalui PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), pelepasan jabatan, pensiun, mutasi usaha, dan kematian. Secara khusus, program keluar dari angkatan kerja meningkat selama keadaan darurat ekonomi dan penurunan tindakan ekonomi yang tidak berdaya. Pada kondisi ini, pegawai berada dalam tekanan dan pegawai yang berlebihan akan dipangkas (rasioalisasi).

d. ★ Indikator Yang Mempengaruhi Penempatan ★

Indikator dari penempatan ini mengacu dari pendapat oleh Nurjana & Sungkono, (2023). indikator penempatan ini terdiri dari :

a. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan yaitu indikator yang menggambarkan keterampilan seorang tenaga kerja dalam melakukan suatu tugas. Prestasi akademik tenaga kerja harus diperhatikan, terutama dalam penempatan pekerja supaya dapat menjalankan pekerjaan serta dapat memenuhi suatu tanggung

jawab yang telah diberikan. Prestasi akademik yang dimaksud tidak hanya sebatas pencapaian pendidikan akhir, tetapi juga mencakup jenjang pendidikan yang dicapai. Tenaga kerja yang mempunyai prestasi hendaknya diposisikan di jabatan yang sesuai dengan bidang keahliannya, sedangkan pegawai yang mempunyai latar belakang akademik standar sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang wewenang dan tanggung jawabnya relatif rendah.

b. Pengalaman

Pengalaman dan tugas pada posisi yang sebanding harus dipertimbangkan, karena pengalaman kerja menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat pengetahuan khusus serta kemampuan kerja yang relatif tinggi. Kenyataannya adalah semakin lama pegawai bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang mereka peroleh. Sebaliknya, Semakin sedikit jam kerja, maka pengalaman yang didapat juga sedikit. Pengalaman kerja memberikan pengetahuan khusus serta keterampilan kerja. Pegawai yang memiliki banyak pengalaman dapat menyelesaikan tugas dengan segera mulai bekerja.

c. Kondisi Kesehatan Fisik

Kondisi fisik pegawai harus diperhatikan ketika menempatkan pegawai untuk tanggung jawab dan tugas tertentu, tanpa pemikiran yang matang dapat menyebabkan terjadinya hal

yang tidak diinginkan instansi. Pelatihan untuk tugas dan tanggung jawab pasti menyesuaikan dengan kondisi fisik pegawai karena, kondisi fisik sangat erat kaitannya dengan sumber daya tenaga kerja untuk menunjang kelancaran kinerja. Misalnya, pekerjaan berat hanya bisa dilakukan oleh orang yang bugar dan sehat. Hal ini memang wajar, walaupun tes kesehatan telah meluluskan banyak tenaga kerja baru, namun terkadang tes kesehatan dilakukan secara sepintas, dan tidak memberikan pemahaman poin demi poin tentang keadaan fisik pegawai.

d. Usia

Umur (usia) harus diperhitungkan ketika mempekerjakan karyawan, karena mempengaruhi kondisi fisik, keterampilan, dan tugas pekerjaan mereka. Dalam penempatan pekerja, faktor usia pekerja yang lolos seleksi harus diperhatikan. Penempatan karyawan berdasarkan usia sebaiknya dilaksanakan untuk menghindari terjadinya penurunan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ;

Tabel : 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Jurnal Acuan			
1.	Tekkay, Nelwan, & Pandowo, (2022), Jurnal EMBA Vol.10 No.1 Januari 2022, Hal. 1315-1325 ISSN 2303-1174	Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi, X3: penempatan kerja Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan	1. Rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Seleksi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Penempatan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
Jurnal Pendukung			
1.	Azhar, & Fatimah., (2022) <i>Journal of International Conference Proceedings</i> (Vol. 5, No. 2, pp. 313-323). P-ISSN: 2622-0989 E-ISSN:2621-993X	<i>Variabel bebas :</i> X1: Work Placement X2: Motivation <i>Variabel terikat :</i> Y: Employee Performance	<i>1. Work placement has no significant effect on employee performance</i> <i>2. Motivation has a significant effect on employee performance</i>
2.	Ariodhuto, Dewi, Rabbil & Sandora, (2022) Jurnal Masarin, Vol.1 No.1 - Juni 2022, Hal. 37-43 P-ISSN 2962-6617, E-ISSN 2962-1887	Variabel bebas : X1: Pengaruh perencanaan sumber daya manusia Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan	Perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Aziz, Maarif, & Sukmawati, (2017),	Variabel bebas : X1: Rekrutmen,	1. Rekrutmen berpengaruh positif

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p>Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2 - Mei 2017</p> <p>E-ISSN: 2460-7819 P-ISSN: 2528-5149</p>	<p>X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja</p>	<p>terhadap kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4.	<p>Bahri, S. (2019)</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1 - Maret 2019, Pages:16-30</p> <p>E-ISSN 2623-2634</p>	<p>Variabel bebas : X1: Penempatan Pegawai, X2: Motivasi, X3: Lingkungan Kerja</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	<p>Caniago, Hirma, & Aulia, (2023)</p> <p><i>Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya</i> Vol.2 No.1 - Januari 2023 Hal. 119-134</p> <p>ISSN 2809-9508</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen X2: Seleksi X3: Penempatan kerja</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6.	<p>Fitri, Handaru, & Yohana (2021),</p>	<p>Variabel bebas : X1; Recruitment,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>The recruitment variable has a</i>

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)</i>, Vol. 3 No. 2, December 2021, pages: 90-97</p> <p>ISSN 2690-5167</p>	<p>X2: Selection, X3: Placement</p> <p>Variabel terikat : Y: Employee Performance</p>	<p><i>positive and significant effect on employee performance.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>The selection variable has a positive and significant effect on employee performance.</i> 3. <i>The placement variable has a positive and significant effect on employee performance.</i> 4. <i>Recruitment, selection and placement variables simultaneously have a positive and significant effect on employee performance</i>
7.	<p>Gentari,. (2021)</p> <p>Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 5 No 1- Desember 2021, Hal : 25-33</p> <p>ISSN 2622-4240</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8.	<p>Haryadi, (2021),</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 2, Nomor 2- Oktober 2021, Hal :</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Seleksi

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	165-170. ISSN. 2721-4907	Karyawan	berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
9.	Hermawan, Idris, & Choiriyah, (2022), Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia, Vol. 3, No. 4 - Desember 2022, Hal : 158 - 176 E-ISSN: 2745-7257	Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Pelatihan Kerja, X3: Kompensasi, X4: Budaya Organisasi Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan	1. Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Indriati, & Jana, (2022) Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 22 No. 3 - Oktober 2022, Hal : 1890 E-ISSN: 1411-8939 P-ISSN 2549-4236	Variabel bebas : X1: Perekrutan X2: Seleksi X3: Penempatan Kerja, X4: Budaya Kerja Variabel terikat : Y: Kinerja Pegawai	1. Perekrutan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 4. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
11.	Kelejan, Lengkong, & Tawas, (2018)	Variabel bebas : X1:	1. Perencanaan SDM berpengaruh

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p>Jurnal EMBA Vol.6 No.4 - September 2018, Hal. 1918 – 1927</p> <p>ISSN 2303-1174</p>	<p>Perencanaan SDM, X2: Pengalaman Kerja</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja karyawan</p>	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
12.	<p>Kie, & Wijaya. (2018).</p> <p>Jurnal Ilmiah Smart, Vol.2 No.1 - Juni 2018, Hal. 39 - 47</p> <p>P-ISSN: 2549-5836</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y:Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
13.	<p>Meutia,, Bahri, & Widiayanti, (2022),</p> <p>Jurnal Industri Samudra Vol.3 No.1 - Juli 2022</p> <p>E-ISSN:2797- 7730</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi, X3: Penempatan kerja X4: Gaji</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Seleksi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Gaji tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
14.	<p>Munaty, Dandono, & Setiasih,. (2022)</p> <p><i>International</i></p>	<p>Variabel bebas : X1: Recruitment, X2: Selection,</p>	<p>1. Recruitment has no effect on employee performance.</p> <p>2. Selection has a</p>

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>Journal of Management and Digital Business</i>, Vol.1 No. 1 - October 2022, Hal. 37-51.</p> <p>ISSN 2962-4762</p>	<p>X3: Training Process</p> <p>Variabel terikat : Y: Employee Performance</p>	<p>significant effect on employee performance</p> <p>3. Training has a significant effect on employee performance</p>
15.	<p>Nelwan, & Pandowo, (2017)</p> <p>Jurnal EMBA, Vol.5 No.3 - September 2017, Hal. 3479 - 3488</p> <p>ISSN: 2303-1174</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi, X3: Penempatan kerja</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap karyawan.</p> <p>4. Rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
16.	<p>Nisak, Poniwatie, & Noviardari, (2021)</p> <p>EkoBis: Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 1 No. 2 - Desember 2020, Hal: 47-54</p> <p>ISSN (Online): 2774-7182</p>	<p>Variabel bebas : X1: Perencanaan SDM, X2: Pemberdayaan SDM, X3: Pengembangan SDM</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja karyawan</p>	<p>1. Perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Pemberdayaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
17.	<p>Pratika, & Islamuddin, (2022),</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi,</p>	<p>1. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap</p>

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p>Jurnal Prosiding Seminar Nasional Business Corporate, Volume 1, Nomor 1 - April 2022, Hal : 153-164</p> <p>ISSN : 2828 - 2728</p>	<p>X3: Pelatihan</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>kinerja karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	<p>Putri, Nuringwahyu, & Hardati, (2021),</p> <p>JIAGABI Vol. 10, No. 1 - Januari 2021, hal.1-12</p> <p>ISSN:2302 - 7150</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
19.	<p>Putro & Laela, (2020)</p> <p>Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 17 No. 02 – Des 2020, Hal : 127-136</p> <p>P-ISSN : 1858-1048 E-ISSN :2654-9247</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Pelatihan, X3: Kompensasi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
20.	<p>Rafikah, R., Khuzaini, K., & Zainul, M. (2020).</p> <p>Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen, Vol.7 No.1 Januari 2020, Hal : 46-54</p>	<p>Variabel bebas : X1 : Perencanaan SDM, X2 : Kompetensi</p> <p>Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	ISSN : 2355 - 3197		
21.	Ratnaningrum, Hersona, & Suyaman, (2023) J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains) Vol. 8 No. 1 2023, Hal : 480-486 P-ISSN: 2541-688X	Variabel bebas : X1: Perencanaan Sumber Daya Manusia Variabel terikat : Y: Kinerja Pegawai	Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai
22.	Sari, Ningrum,, & Arifin, (2022), <i>Open Journal Systems</i> , Vol.16, No.12 Juli 2022, Hal : 7869-7874 ISSN: 1978 - 3787	Variabel bebas : X1: Rekrutmen X2: Seleksi Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan	1. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
23.	Sjafitri, & Dhania (2019) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan-VO L.10 No. 3(September 2019) ISSN (Print): 2086-5031, ISSN Online: 2615-3300	Variabel bebas : X1: Perencanaan SDM X2: Penempatan kerja Variabel terikat : Y: Kinerja karyawan	1. Perencanaan SDM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Penempatan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Perencanaan SDM dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap kinerja
24.	<p>Supriyati, & Hutapea, (2022)</p> <p>Jurnal Intelektiva Vol. 3 No. 9 - Mei 2022, Hal : 41- 54</p> <p>E-ISSN:2686- 5661</p>	<p>Variabel bebas : X1: Rekrutmen, X2: Seleksi</p> <p>Variabel terikat : Y: Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Seleksi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
25.	<p>Suwarto, & Subyantoro, (2019)</p> <p><i>International Journal of Computer Networks and Communications Security</i> Vol. 7 No.7 - July 2019, Hal. 126-134.</p> <p>E-ISSN :2308-9830 (Online) ISSN : 2410-0595 (Print)</p>	<p><i>Variabel bebas :</i> X1: Recruitment, X2: Selection, X3: Placement</p> <p><i>Variabel terikat :</i> Y: Employee Performance</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Recruitment has no effect on employee performance.</i> 2. <i>Selection has a significant effect on performance.</i> 3. <i>Placement has a significant effect on employee performance.</i> 4. <i>Recruitment, selection and placement variables simultaneously affect employee performance</i>
26.	<p>Zain, (2021)</p> <p><i>Jurnal Gorontalo Management Research</i> Vol. 4 No. 2 - Oktober 2021, Hal. 91-102</p> <p>P-ISSN: 2614-5197,</p>	<p>Variabel bebas : X1: Perencanaan SDM X2: Pengembangan SDM</p> <p>Variabel terikat :</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	E-ISSN: 2614-5189	Y: Kinerja karyawan	

Sumber: Data diolah (2023)

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan rancangan secara garis besar dari kesimpulan keseluruhan yang sudah digagas oleh peneliti dalam melakukan atau merancang penelitiannya. Kerangka Pemikiran yaitu menjelaskan sementara terhadap indikasi atau peristiwa yang mendorong untuk melakukan penelitian tersebut. Menurut Sugiyono (2019) jika kerangka pemikir ialah model konseptual mengenai teori hubungan dengan berbagai faktor yang sudah dijabarkan sebagai sebuah masalah penting. Kerangka berpikir menjelaskan teoritis hubungan antar variabel bebas (independen) ialah hubungan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi serta penempatan dan variabel terikat (dependen) ialah kinerja karyawan yang selanjutnya peraturan antar variabel itu dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dibahas di atas dapat diketahui bahwa adanya pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh tersebut bisa dilihat dibawah ini:

a. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Meutia, dkk., (2022) Kinerja adalah implementasi dari teori keseimbangan (*Work-Life Balance Theory*) yang menyatakan bahwa menyatakan bahwa seseorang akan bekerja secara optimal ketika mereka menerima tunjangan atau manfaat serta didorong untuk bekerja dengan cara yang adil. Teori keseimbangan di atas menunjukkan bahwa kinerja yang optimal bisa dicapai jika terdapat keadilan yang dirasakan oleh pegawai. *Work Life Balance* merupakan situasi di mana individu dapat mengelola dan membagi tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya. Keseimbangan kehidupan kerja adalah cara untuk mencari keseimbangan dan kenyamanan dalam bekerja dan di luar pekerjaan.

Menurut Wexley dan Yukli (1997) Teori keseimbangan yang menyatakan bahwa seseorang akan bekerja secara optimal ketika mereka menerima tunjangan atau manfaat serta didorong untuk bekerja dengan cara yang adil. Teori keseimbangan di atas menunjukkan bahwa kinerja yang optimal bisa dicapai jika terdapat keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Kinerja dipahami sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai saat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan serta kemajuan sumber daya

manusianya dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan dalam bentuk kinerja yang telah dicapai.

Selanjutnya, selain mempengaruhi kinerja pegawai, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi merupakan indikator terpenting dalam pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kinerja seorang pegawai yang akan dipekerjakan pada suatu jabatan tertentu. Pengaruhnya apabila SDM yang bekerja di DINPORABUDPAR Kabupaten Banyumas direncanakan dengan baik untuk mencapai tujuan, kemudian rekrutmen dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan dan diakhiri dengan keputusan perekrutan serta dijalankan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dilanjutkan seleksi dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku, tidak saja untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan tetapi untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kualitas sesuai dengan keperluan suatu instansi dan kemudian penempatan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi dan keahliannya serta dapat mempertanggung jawabkan segala risiko yang timbul dari tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya. Apabila semua variabel di atas berpengaruh secara simultan maka akan meningkatkan kinerja pegawai DINPORABUDPAR Kabupaten Banyumas. Hal tersebut akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi bagi mereka yang menyelesaikan pekerjaan, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Penelitian ini didukung penelitian terdahulu oleh Tekkay, Nelwan, & Pandowo, (2022), Caniago, Hirma, & Aulia, (2023), Fitri, Handaru, & Yohana (2021), Gentari,. (2021), Haryadi, (2021), Kie, & Wijaya, (2018), Nelwan, & Pandowo, (2017), Sari, Ningrum, & Arifin, (2022), Sjafitri, & Dhania (2019), Supriyati, & Hutapea, (2022), menyatakan, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi organisasi yang sangat mendasar bagi instansi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari perencanaan jangka panjang organisasi. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian penting dari perencanaan jangka panjang pada suatu organisasi untuk merumuskan strategi, kebijakan, dan program pengembangan sumber daya manusia yang tepat, Sinambela (2018).

Teori yang diterapkan dalam variabel perencanaan sumber daya manusia adalah (*Theory of Planned Behavior*) atau teori perilaku terencana. Teori ini dikembangkan oleh Ajzen & Fishbein (1988) dalam Wulandari, (2022) yang mengasumsikan bahwa individu adalah makhluk rasional dan menggunakan informasi yang berguna bagi mereka sebelum menentukan sikap dan perilaku. Teori yang mendukung pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai adalah teori

perilaku terencana yang menjelaskan bahwa niat adalah aktor yang menggerakkan perilaku sebagai fungsi dari sikap sebagai penentu utama perilaku, norma subyektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Pengaruhnya apabila perencanaan sumber daya manusia yang direncanakan sesuai dengan tujuan instansi maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Banyumas.

Hasil ini dibuktikan oleh, Kelejan., dkk (2018), Sjafitri dan Dhania (2019), Zain (2021), Nisak., dkk (2021), Ariodhuto., dkk (2022). Dari hasil penelitian membuktikan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

c. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai

Rekrutmen merupakan proses perekrutan yang melibatkan penarikan sejumlah besar pelamar potensial yang memenuhi syarat untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan suatu instansi. Artinya rekrutmen merupakan langkah awal penerimaan seseorang ke dalam suatu instansi. Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi, namun rekrutmen adalah proses dua arah. Pelamar menginginkan informasi yang akurat tentang bagaimana rasanya bekerja di organisasi. Organisasi juga menginginkan informasi yang akurat tentang siapa pelamarnya jika diangkat menjadi karyawan, Jahari (2018).

Teori yang diterapkan dalam variabel rekrutmen menurut Simamora (2001) dalam Arif, (2018) yaitu:

1. *Prospecting Theory of Recruitment* atau teori rekrutmen pencarian.

Berdasarkan teori ini, rekrutmen bisa dilaksanakan sebagai suatu proses sepihak (*one way process*) yang dilakukan oleh suatu instansi guna mencari pegawai potensial.

2. *Mating theory of recruitment* atau teori pasangan.

Teori ini mengemukakan bahwa calon pegawai serta manajer sama-sama mencari organisasi seperti halnya organisasi mencarinya.

Keberhasilan keduanya tergantung ketepatan waktunya, yaitu di kala instansi memerlukan karyawan dan pencari kerja sedang berupaya melamar pekerjaan, maka kondisinya tepat. Pengaruhnya apabila cara melakukan rekrutmen yang dilakukan sudah sesuai dengan syarat dan ketentuan yang dibuat oleh Dinas tersebut maka karyawan yang bekerja dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh Dinas sehingga dapat meningkatkan kinerja Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

Hasil ini dibuktikan oleh Caniago, dkk. (2023), Aziz (2017), Arif (2018), Putro dan Laela (2020), Fitri., dkk (2021), Gentari (2021), Haryadi (2021), Putri., dkk (2021), Indriati dan Jana (2022), Kie, S. & Wijaya. E (2018), Supriyati dan Hutapea (2022), Meutia., dkk (2022), Munaty, S., dkk (2022), Pratika dan Islamuddin (2022), Sari., dkk (2022), Tekkay., dkk (2022). Dari hasil penelitian membuktikan Rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

d. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja

Seleksi adalah suatu proses yang mengacu pada pemilihan pekerja yang sudah ada. Seleksi pada dasarnya berarti memilih calon pegawai berkualitas yang memenuhi persyaratan sesuai uraian tugas yang ada serta kebutuhan instansi, Jahari (2018).

Teori yang diterapkan untuk variabel seleksi ini didukung oleh *Rational Choice Theory* atau teori pilihan rasional. Teori pilihan rasional dikembangkan oleh Weber, (1921) dalam penelitiannya tentang sebuah teori perilaku sosial berdasarkan motif serta tujuan seseorang. Pada teori tindakannya, maksudnya berfokus pada individu dan pola serta keteraturan tindakan. Teori yang mendukung pengaruh antara seleksi terhadap kinerja pegawai adalah *Rational Choice Theory* atau teori pilihan rasional. Pengaruhnya apabila seleksi yang digunakan sudah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Dinas tersebut maka akan mendapat pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Dinas sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

Hasil ini dibuktikan oleh Kie, & Wijaya. (2018), Aziz (2017), Fitri., dkk (2021), Haryadi (2021), Putri., dkk (2021), Indriati dan Jana (2022), Supriyati dan Hutapea (2022), Haryadi (2021), Munaty., dkk (2022), Pratika dan Islamuddin (2022), Sari., dkk (2022), Suwarto, F. dkk (2019), Tekay (2022). Dari hasil penelitian membuktikan bahwa Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

e. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penempatan adalah kebijakan pimpinan suatu instansi atau departemen sumber daya manusia untuk menentukan apakah seorang pegawai akan terus dipekerjakan pada penempatan jabatan tertentu atau jabatan berdasarkan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu, Ambar dan Rosida (2013).

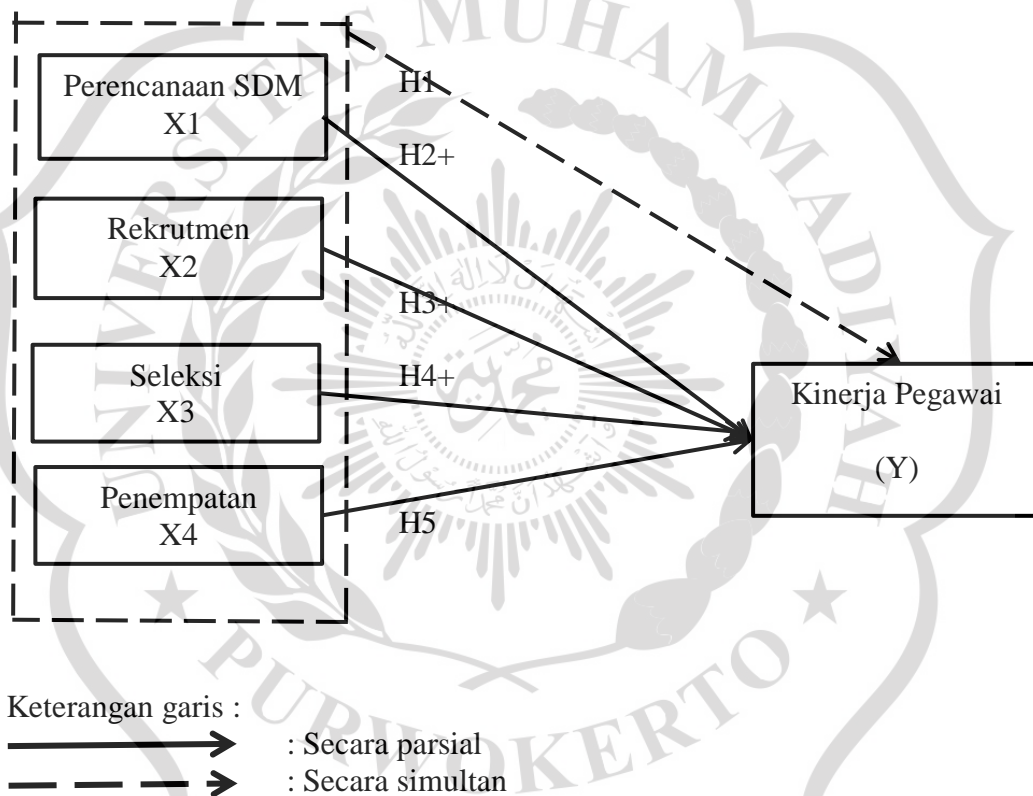
Teori yang diterapkan dalam variabel penempatan adalah *Organizational Learning Theory* atau teori pembelajaran Organisasi yang dikembangkan oleh Argyris & Schon, (1978) menyatakan bahwa mengenai setiap organisasi dari segi penempatan dan kompetensi dibutuhkan nya pembelajaran. Oleh karena itu, pihak berwenang perlu mengembangkan keterampilan profesional untuk menghadapi fenomena organisasi baru sehingga mereka dapat memperkirakan situasi masa depan guna mencapai kinerja yang efisien dalam suatu organisasi. Pengaruhnya apabila proses penempatan pegawai sudah bisa sesuai dengan keahlian dari pegawai tersebut maka pegawai dapat menyelesaikan pekerjaanya secara maksimal sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Banyumas.

Hasil ini dibuktikan oleh Arif, (2018), Caniago, dkk (2023), Sjafitri dan Dhania (2019), Indriati dan Jana (2022), Meutia., dkk (2022), Fitri., dkk (2021), Bahri (2019), Suwarto, dkk (2019). Dari hasil penelitian

membuktikan bahwa Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan literatur penelitian maka gambar kerangka penelitian dapat digambarkan pada gambar 2.1 dibawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

H2 : Perencanaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

H3 : Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

H4 : Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas.

H5 : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinporabudpar Kabupaten Banyumas