

ABSTRAK

AVSEC di Indonesia sendiri pengamanan Bandar Udara (Aviation Security) adalah sebuah unit kerja yang dibentuk oleh PT. Angkasa Pura dalam memenuhi aturan-aturan internasional dan nasional sebagai pengelola dan penyedia jasa keamanan bandara harus mempunyai lisensi yang dipersyaratkan sesuai posisi. Permasalahan yang mendasari penelitian ini apakah kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamumu. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner dengan membagikan daftar pertanyaan kepada responden sebanyak 82 responden, Dari hasil uji F atau secara serempak/simultan kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamumu. Uji Parsial (Uji-t) menunjukkan bahwa variabel kebijakan rekrutmen saja yang tidak ada hubungannya dengan kinerja sedangkan seleksi dan penempatan kerja ada hubungannya dengan kinerja karyawan. Sedangkan pada Uji Determinasi besarnya *adjusted R square* sebesar 99.1% variasi Kinerja yang bisa dijelaskan dengan variabel independen kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja sedangkan sisanya ($100\% - 99.1\% = 0.9\%$) dapat dijelaskan dengan variabel independen lainnya seperti kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kata Kunci : *Kebijakan Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

AVSEC in Indonesia itself Airport security (Aviation Security) is a work unit formed by PT. Angkasa Pura in meeting international and national rules as managers and providers of airport security services must have a license that is required according to position. The problems underlying this research are simultaneous and partial recruitment, selection, work placement policies that have a positive and significant effect on employee performance at Aviation Security (AVSEC) Aviation Security at PT. Angkasa Pura II Kualanamu. The data collection techniques in this study were conducted with a questionnaire by distributing a list of questions to respondents as many as 82 respondents, From the results of the F test or simultaneously / simultaneously the policy of recruitment, selection, work placement on employee performance at Aviation Security (AVSEC) Aviation Security at PT. Angkasa Pura II Kualanamu. Partial Test (t-Test) shows that the recruitment policy variable that has nothing to do with performance while job selection and placement has to do with employee performance. Whereas the Determination Test of the adjusted R square amounted to 99.1% Performance variation which can be explained by the independent variable of recruitment, selection and work placement policies while the rest (100% - 99.1% = 0.9%) can be explained by other independent variables such as compensation, leadership style and work environment.

Keywords: Recruitment, Selection, Job Placement and Employee Performance Policies.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN	ii
SURAT PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
E. Keaslian Penelitian.....	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	10
1. Kebijakan Rekrutmen	10
a. Pengertian Kebijakan Rekrutmen.....	10
b. Prinsip-Prinsip Rekrutmen.....	11
c. Sumber Rekrutmen.....	12
d. Sifat Rekrutmen Jabatan	14
e. Tujuan Rekrutmen Jabatan.....	15
f. Proses Rekrutmen	15
g. Indikator-indikator Rekrutmen.....	17

2. Seleksi	17
a. Pengertian Seleksi	17
b. Kriteria Seleksi.....	18
c. Tujuan Seleksi	23
d. Indikator Seleksi	24
3. Penempatan kerja	24
a. Pengertian Penempatan kerja	24
b. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Tenaga Kerja.....	25
c. Jenis-Jenis Penempatan	26
d. Sistem Penempatan Tenaga Kerja.....	27
e. Prosedur Penempatan Tenaga Kerja.....	27
f. Kriteria-Kriteria yang Harus Dipenuhi dalam Penempatan	27
g. Indikator Penempatan Kerja.....	29
4. Kinerja.....	29
a. Pengertian Kinerja.....	29
b. Faktor-Faktor Kinerja	33
c. Penilaian Kinerja.	34
d. Indikator-indikator dalam Kinerja	36
B. Penelitian Sebelumnya	37
C. Kerangka Konseptual	39
D. Hipotesis.....	41

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	42
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	42
C. Populasi dan Sampel /Jenis dan Sumber Data	43
D. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	46
F. Teknik Analisis Data.....	47
1. Uji Validitas	47
2. Uji Reliabilitas	47

3. Uji Asumsi Klasik.....	48
4. Model Analisis Regresi Berganda.....	48
5. Pengujian Hipotesis.....	49

BAB VI. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	52
1. Sejarah Divisi AVSEC Angkasa Pura II Kuala Namu	52
2. Visi dan Misi	56
3. Penyajian Data	57
4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	78
5. Teknik Analisis Data.....	81
6. Analisis dan Evaluasi	84
7. Pengujian Hipotesis.....	84
a) Uji Pengaruh Serempak (simultant).....	84
b) Uji parsial (Uji - t)	86
c) Uji Koefisien determinan (R ²).....	89
B. Pembahasan Hasil Penelitian	86
1. Hasil Uji Pengaruh Kebijakan Rekrutmen terhadap Kinerja	90
2. Hasil Uji Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja	91
3. Hasil Uji Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kinerja	91

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	93
B. Saran.....	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Kebaikan dan kelemahan rekrutmen internal dan eksternal13
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu37
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian Tahun 201941
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....44
Tabel 4.1	Hasil jawaban responden tentang X1.1.....58
Tabel 4.2	Hasil jawaban responden tentang X1.2.....59
Tabel 4.3	Hasil jawaban responden tentang X1.3.....59
Tabel 4.4	Hasil jawaban responden tentang X1.4.....60
Tabel 4.5	Hasil jawaban responden tentang X1.5.....60
Tabel 4.6	Hasil jawaban responden tentang X1.6.....61
Tabel 4.7	Hasil jawaban responden tentang X1.7.....61
Tabel 4.8	Hasil jawaban responden tentang X1.8.....62
Tabel 4.9	Hasil jawaban responden tentang X1.9.....62
Tabel 4.10	Hasil jawaban responden tentang X1.10.....63
Tabel 4.11	Hasil jawaban responden tentang X2.1.....63
Tabel 4.12	Hasil jawaban responden tentang X2.2.....64
Tabel 4.13	Hasil jawaban responden tentang X2.3.....64
Tabel 4.14	Hasil jawaban responden tentang X2.4.....65
Tabel 4.15	Hasil jawaban responden tentang X2.5.....65
Tabel 4.16	Hasil jawaban responden tentang X2.6.....66
Tabel 4.17	Hasil jawaban responden tentang X2.7.....66
Tabel 4.18	Hasil jawaban responden tentang X2.8.....67
Tabel 4.19	Hasil jawaban responden tentang X2.9.....67
Tabel 4.20	Hasil jawaban responden tentang X2.10.....68
Tabel 4.21	Hasil jawaban responden tentang X3.1.....68
Tabel 4.22	Hasil jawaban responden tentang X3.2.....69
Tabel 4.23	Hasil jawaban responden tentang X3.3.....69
Tabel 4.24	Hasil jawaban responden tentang X3.4.....70
Tabel 4.25	Hasil jawaban responden tentang X3.5.....70
Tabel 4.26	Hasil jawaban responden tentang X3.6.....71

Tabel 4.27	Hasil jawaban responden tentang X3.7.....	71
Tabel 4.28	Hasil jawaban responden tentang X3.8.....	72
Tabel 4.29	Hasil jawaban responden tentang X3.9.....	72
Tabel 4.30	Hasil jawaban responden tentang X3.10.....	73
Tabel 4.31	Hasil jawaban responden tentang Y.1.....	73
Tabel 4.32	Hasil jawaban responden tentang Y.2.....	74
Tabel 4.33	Hasil jawaban responden tentang Y.3.....	74
Tabel 4.34	Hasil jawaban responden tentang Y.4.....	75
Tabel 4.35	Hasil jawaban responden tentang Y.5.....	75
Tabel 4.36	Hasil jawaban responden tentang Y.6.....	76
Tabel 4.37	Hasil jawaban responden tentang Y.7.....	76
Tabel 4.38	Hasil jawaban responden tentang Y.8.....	77
Tabel 4.39	Hasil jawaban responden tentang Y.9.....	77
Tabel 4.40	Hasil jawaban responden tentang Y.10.....	78
Tabel 4.41	Hasil Uji Validitas	79
Tabel 4.42	Hasil Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.43	Hasil Uji Multikolinieritas	82
Tabel 4.44	Descriptive Statistics.....	84
Tabel 4.45	Hasil Uji F.....	85
Tabel 4.46	Hasil Regresi Linier Berganda.....	86
Tabel 4.47	Hasil Uji-t..	87
Tabel 4.48	Hasil Uji Determinasi..	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	40
Gambar 4.1 Uji Normalitas.....	81
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	83

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan Skripsi ini tepat pada waktunya. Adapun judul skripsi Analisis Model Kebijakan Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Aviation Security (Avsec) Pengamanan Penerbangan Di PT. Angkasa Pura II Kualanam.

Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya dengan tulus dan ikhlas kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar. S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, S.E., M.M, selaku pembimbing I saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Emi Wakhyuni. S.E., M.Si. selaku pembimbing II saya telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis di bangku kuliah sampai dengan selesai.

7. Pimpinan AVSEC Angkasa Pura II Kuala Namu, yang telah memberikan waktunya dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.
8. Seluruh Keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dorongan baik materi maupun spritnya dalam menyelesaikan studi di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengaharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin Ya Rabbal a'lamin.

Medan, April 2019
Penulis

(Muhammad Irsan)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pada karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Mathis dan Jackson (2010:159). Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang paling penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak karyawan itu sendiri.

Karyawan merupakan aset yang berharga bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Fokus utama Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi atas suksesnya perusahaan. Sejalan dengan itu maka langkah awal yang menjadi kunci utama yaitu proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya. Proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan kandidat (calon karyawan) yang dapat ditempatkan secara tepat. Saat ini dimana persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin kuat.

Apabila perusahaan sudah mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dengan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu

melalui rekrutmen. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia baik secara efektif dan efisien.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dan perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan.

Aviation Security (AVSEC) adalah Personil Keamanan Penerbangan yang telah (wajib) memiliki lisensi atau surat tanda kecakapan petugas (STKP) yang diberi tugas dan tanggung jawab dibidang keamanan penerbangan. (Peraturan

Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor : SKEP/2765/XII/2010 Bab I butir 9).

AVSEC di Indonesia sendiri pengamanan Bandar Udara (*Aviation Security*) adalah sebuah unit kerja yang dibentuk oleh PT. Angkasa Pura dalam memenuhi aturan-aturan internasional dan nasional sebagai pengelola dan penyedia jasa keamanan bandara harus mempunyai lisensi yang dipersyaratkan sesuai posisi.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang keamanan penerbangan *Aviation Security* (AVSEC) menyadari bahwa keunggulan bersaing salah satunya tergantung dari bagaimana mendapatkan karyawan yang mempunyai ketrampilan dan keahlian yang berkualitas. Untuk mendapatkan karyawan yang diinginkan, maka perusahaan harus melakukan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Bukan hanya proses rekrutmen dan seleksi saja tetapi untuk mencapai tujuan awal perusahaan, maka perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi dan kinerja karyawan yang lebih baik.

Berdasarkan informasi dan kondisi di tempat penelitian yaitu *Aviation Security* (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu memiliki kebijakan yaitu melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan cara merekrut karyawan tidak prosedural atau tidak menggunakan prosedur rekrutmen pada umumnya sehingga dari kebijakan itu kualitas sumber daya manusia yang diperoleh kurang menjamin dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini untuk menjaga dari masalah ketidaksesuaian apa yang diinginkan dengan apa yang didapat. Artinya perusahaan atau manajemen tersebut harus memperoleh karyawan

yang tepat, dalam arti kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut dapat dikatakan aktivitas kerja kurang efektif dan efisien.

Bila dilihat kondisi manajemen *Aviation Security* (AVSEC) yang mempunyai kebijakan dapat merekrut karyawan dari rekomendasi karyawan yang sudah bekerja di *Aviation Security* (AVSEC) saja dan dengan latar belakang dan keahlian yang tidak menggunakan prosedur yang tidak semestinya tentunya akan dapat berdampak pada aktivitas kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya pada penempatan kerja karyawan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan otoritas kepada orang tersebut.

Penempatan ini harus di dasarkan diskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat ”atau“ *the right man in the right place and the right man behind the right job*”. Namun masih ditemukan masalah dalam penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga banyaknya masalah yang sering terjadi di lapangan, demikian pula halnya dengan karyawan yang masih dinilai kurang untuk menunjang penyelesaian tugas pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan masalah yang terjadi di *Aviation Security* (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu yaitu menurunnya kinerja karyawan. Dan telah diketahui beberapa

faktor variabel penting yang mempengaruhinya diantaranya kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Analisis Model Kebijakan Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada *Aviation Security (AVSEC)* Pengamanan Penerbangan Di PT. Angkasa Pura II Kualanamu”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

- a) Masih ditemukan masalah dalam penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga banyaknya masalah yang sering terjadi di lapangan.
- b) Cara merekrut karyawan tidak prosedural atau tidak menggunakan prosedur rekrutmen pada umumnya sehingga dari kebijakan itu kualitas sumber daya manusia yang diperoleh kurang menjamin dapat melakukan pekerjaan dengan baik
- c) Karyawan yang masih dinilai kurang untuk menunjang penyelesaian tugas pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

2. Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas maka dibatasi masalah pada variabel kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja dan kinerja karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan yang mendasari penelitian ini :

1. Bagaimanakah pengaruh kebijakan rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.*
2. Bagaimanakah pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.*
3. Bagaimanakah pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.*
4. Bagaimanakah pengaruh kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.*

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisa:

- a) Pengaruh kebijakan rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.*

- b) Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security* (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.
- c) Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security* (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.
- d) Pengaruh kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security* (AVSEC) Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.

2. Manfaat Penelitian

Penulis berharap dalam penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

a) Kegunaan Teoritis

Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu terutama yang berkaitan dengan kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.

1) Kegunaan Praktis

(a) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman yang sebenarnya tentang kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien.

(b) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, khususnya mengenai kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan kinerja karyawan.

(c) Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan dijadikan referensi akademik serta menjadi bahan perbandingan dalam melaksanakan penelitian pada bidang kajian yang sama.

E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian diperlukan sebagai bukti agar tidak adanya plagiarisme antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dari penelitian H.M. Abdul Muhit, (2012) yang berjudul Analisis Perekrutan tenaga kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan rokok Valas Malang, sedangkan penelitian ini berjudul Analisis Model Kebijakan Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan Di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.

Perbedaan dan Persamaan penelitian terletak pada :

1. Model Penelitian : Dalam penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana dengan jumlah seluruhnya 2 (dua) variabel. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan model pengaruh regresi linier berganda untuk 4 (empat) variabel.

2. Variabel Penelitian : Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu rekrutmen dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan sedangkan pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu variabel kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
3. Jumlah sampel : Penelitian terdahulu berjumlah 63 karyawan, sebagai responden sedangkan dalam penelitian ini berjumlah 82 karyawan sebagai responden.
4. Waktu Penelitian : Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2012 sedangkan penelitian ini tahun 2018.
5. Lokasi Penelitian ; Penelitian terdahulu di perusahaan rokok Valas Malang, sedangkan penelitian ini dilakukan Pada Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan Di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kebijakan Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian rekrutmen adalah pemilihan dan pengangkatan orang untuk mengisi peran tertentu dalam sistem sosial berdasarkan sifat dan status (kedudukan), seperti suku, kelahiran, kedudukan sosial dan prestasi atau kombinasi dari kesemuanya. Nurmansyah (2011:71)

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

Menurut Rivai (2014:158), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010:40), Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Nurmansyah, (2011:71) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga

kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu Nurmansyah (2011:71):

- 1) Ada karyawan yang dipindahkan
- 2) Berhenti atas kemauan sendiri
- 3) Berhenti atas keputusan perusahaan
- 4) Pensiun
- 5) Meninggal dunia
- 6) Perluasan usaha
- 7) Penyesuaian organisasi

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik dan mempengaruhi tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

b. Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Berdasarkan pada pendapat kepala badan kepegawaian nasional (Rahmadaniza, 2012:10), yaitu :

- 1) Semua warga negara mempunyai kedudukan hukum yang sama.

Bahwa setiap warga mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh haknya setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan pemerintah.

- 2) Berdasarkan syarat-syarat objektif.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 pasal 6 disebutkan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar yaitu:

- a) Warga negara Indonesia.
 - b) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah memiliki kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
 - c) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan.
 - d) Berkelakuan baik
 - e) Sehat jasmani dan rohani
- 3) Tidak berdasarkan golongan, agama atau ras.

Pengangkatan dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Berdasarkan keterangan di atas maka penulis berpendapat bahwa prinsip rekrutmen yaitu proses rekrutmen bisa diikuti oleh semua warga negara tanpa membedakan agama, golongan dan ras dan yang telah memenuhi syarat-syarat objektif yang ditetapkan.

c. Sumber Rekrutmen

Menurut Samsudin (2010:84) Sumber rekrutmen dibagi kedalam dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

1) Sumber Internal

Rekrutmen peserta dari sumber internal artinya mengisi jabatan-jabatan yang kosong dengan mengambil individu dari dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri.

2) Sumber Eksternal

Rekrutmen peserta dari sumber eksternal dilakukan dengan cara menarik calon pegawai yang berasal dari luar organisasi. Pada sumber ini tentu saja calon pegawai harus memenuhi persyaratan sesuai ketentuan.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis berpendapat bahwa peserta rekrutmen dapat berasal dari dalam organisasi ataupun berasal dari luar/eksternal organisasi dengan tetap berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah disepakati organisasi.

Tabel 2.1 Keباikan dan kelemahan rekrutmen internal dan eksternal

Rekrutmen Internal

Keباikan:

1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
2. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
3. Biaya penarikan relative kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
4. Waktu penarikan relative singkat
5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
6. Kestabilan karyawan semakin baik

Kelemahan:

1. Kewajiban karyawan yang dipromosikan itu kurang
2. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan

Sumber: Hasibuan (2010:44)

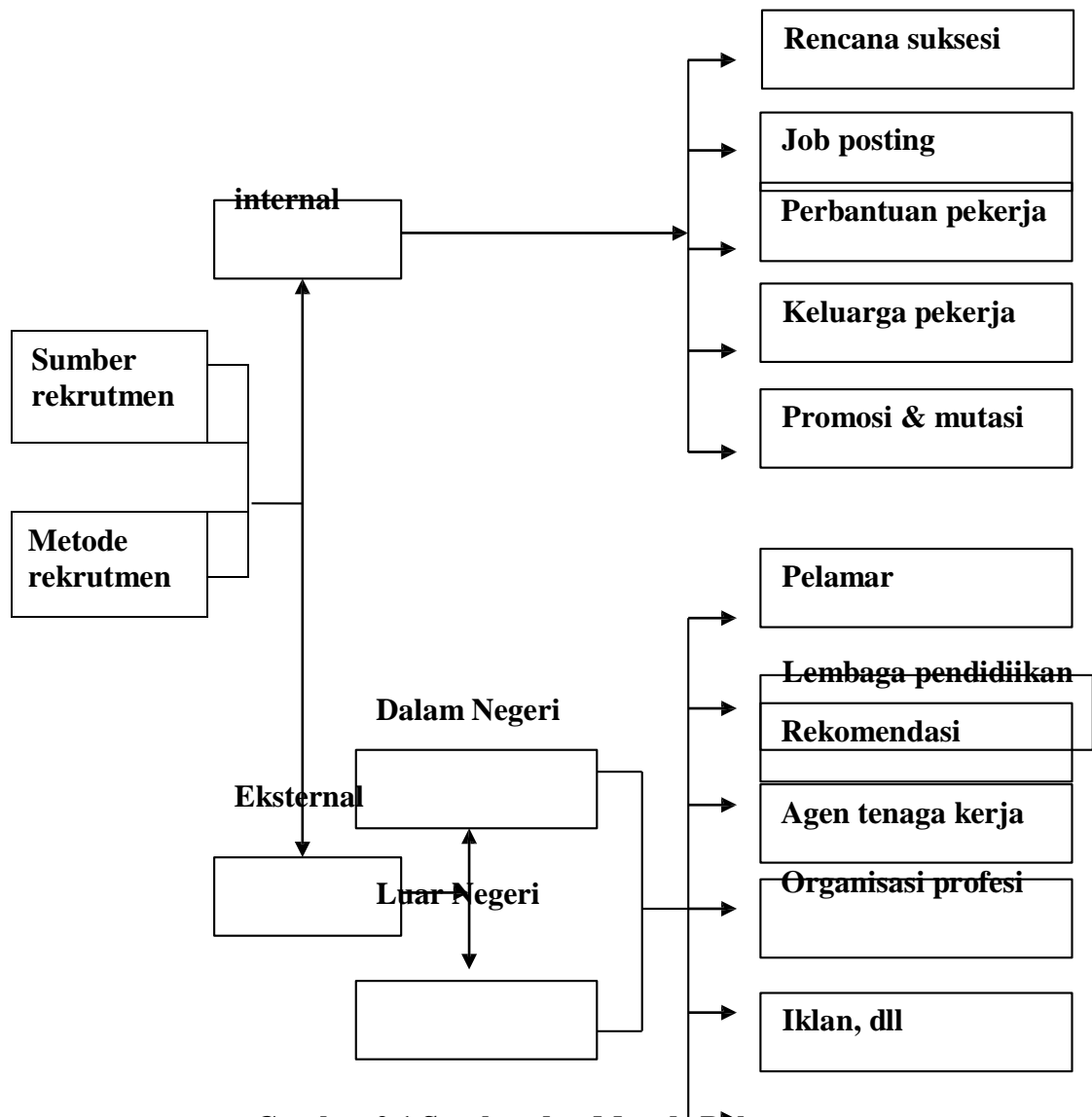
Rekrutmen Eksternal

Keباikan:

1. Kewibawaan pejabat relative baik.
2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Kelemahan:

1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
2. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi.
3. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
4. *Turnover* cenderung akan meningkat.
5. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui



Gambar 2.1 Sumber dan Metode Rekrutmen

Sumber : Rivai dan Sagala, 2010:152

d. Sifat Rekrutmen Jabatan

Proses rekrutmen merupakan fungsi mencari dan mengajak orang-orang yang memiliki kemampuan untuk turut aktif dalam kegiatan politik. Proses rekrutmen politik juga merupakan proses yang melibatkan seluruh

warga negara. Menurut Haryanto, (2011:11) sifat rekrutmen dibagi kedalam dua jenis yaitu:

1) Rekrutmen secara terbuka

Rekrutmen secara terbuka dilaksanakan secara terbuka bagi seluruh warga masyarakat tanpa terkecuali mempunyai kesempatan yang sama untuk ikut dalam proses perekrutan apabila telah memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

2) Rekrutmen secara tertutup

Rekrutmen ini merupakan cara rekrutmen dimana hanya individu tertentu yang dapat ikut dalam proses perekrutan untuk selanjutnya dapat menduduki jabatan tertentu.

Berdasarkan pernyataan di atas, penulis berpendapat bahwa rekrutmen dapat bersifat terbuka dengan maksud bahwa proses rekrutmen dapat diikuti oleh siapa saja yang telah memenuhi persyaratan. Akan tetapi proses rekrutmen juga dapat bersifat tertutup yang berarti bahwa hanya individu-individu tertentu saja yang bisa mengikuti proses perekrutan.

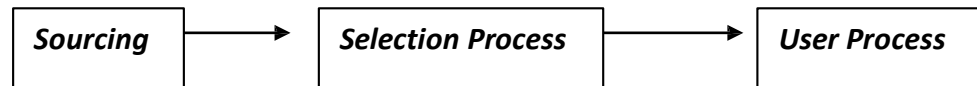
e. Tujuan Rekrutmen Jabatan

Tujuan dari rekrutmen menurut Samsudin (2011:81) adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

f. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur/tahapan yang hampir sama (Mardianto 2014:10). Bila kita skemakan

proses rekrutmen berdasarkan alurnya, maka proses yang terjadi adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Rekrutmen

Sumber: Mardianto 2014

- 1) **Sourcing Process** adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia.
- 2) **Selection Process** adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa berupa:
 - a) *Psychological Test/Psikometri*
 - b) Wawancara Psikologi
 - c) Tes Teknis
 - d) *Managerial Skill Test*, dan sebagainya.
- 3) **User Process** adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:
 - a) Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*
 - b) *Medical chek up*
 - c) *Sign contact* dan administration
 - d) Orientasi karyawan baru

g. Indikator-indikator Rekrutmen

Menurut Mardianto (2014:36), indikator-indikator Rekrutmen dalam melaksanakan rekrutmen karyawan pada umumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Prosedur rekrutmen
- 2) metode rekrutmen
- 3) Media rekrutmen
- 4) sumber internal
- 5) sumber eksternal
- 6) persyaratan jabatan
- 7) Proses rekrutmen

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima di perusahaan. Proses tersebut dimulai dari ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut Simamora (2014:159), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2011:124)

menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu:

- 1) Kinerja seorang manajer 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.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menurut beberapa para ahli maka dapat dipahami bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan.

b. Kriteria Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Martoyo (2010:147) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Kondisi fisik
- 4) Kepribadian

a) Teknis Seleksi

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

b) Prinsip Proses Seleksi

Proses dalam pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu:

- 1) Perilaku dimasa lalu yang merupakan prediktor terbaik atas perilaku dimasa yang akan datang.
- 2) Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

c) Dasar Seleksi

Dasar seleksi adalah penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal sebuah perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:95) dasar-dasar tersebut antara lain:

1. Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
2. Jabatan
3. Ekonomi rasional
4. Etika sosial

d) Cara Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu:

- 1) Non ilmiah yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria yang standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan ataupun jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman

pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti:

- a) Surat lamaran bermaterai atau tidak
 - b) Ijazah sekolah dan daftar nilainya
 - c) Surat keterangan kerja dan pengalaman
 - d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
 - e) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
 - f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
 - g) Keturunan dari pelamar
 - h) Tulisan tangan pelamar
- 2) Ilmiah yaitu metode seleksi yang di dasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu dalam hal-hal antara lain:
- 1) Metode kerja yang sistematis
 - 2) Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
 - 3) Berorientasi kepada prestasi kerja
 - 4) Berpedoman pada undang-undang perburuhan
 - 5) Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya

Dari metode seleksi yang dikembangkan oleh para ahli beberapa diantaranya teknik yang dapat membantu pengambilan keputusan dalam fase kritis dari proses perekrutan dan seleksi guna mendapat orang yang tepat untuk jabatan yang tepat pada saat yang tepat merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer manapun. Kecuali keputusan untuk mengangkat seorang

individu untuk suatu jabatan adalah “baik”, peluang untuk pengangkatan yang berhasil sangat terbatas.

Suatu keputusan seleksi yang bagus mengakibatkan orang yang di angkat menunjukkan tingkat kinerja yang memuaskan dalam waktu dan biaya yang dapat diterima. Jebakan yang umum terhadap kesalahan dalam tahapan penyeleksian disebabkan oleh sebagian besar kesalahan manajer pada umumnya hanya memberikan perhatian yang sedikit terhadap sifat penting suatu keputusan.

Dalam memilih metode seleksi, manajer yang bertanggung jawab harus memperhatikan beberapa faktor, diantaranya:

1. Jabatan yang dibicarakan
2. Dampak metode terhadap kandidat calon karyawan
3. Dampak metode terhadap manajer dan pihak lain yang terlibat
4. Kelayakkan pelaksanaan metode dalam halnya:
5. Dampak terhadap perusahaan
6. Kemungkinan metode atau teknik yang dilakukan memberikan hasil yang diharapkan.

Dalam proses seleksi biasanya kita terjebak akan kesalahan-kesalahan yang tidak mendasar dalam sebuah perekrutan tenaga kerja yang tidak mendasar diantaranya:

- a) Penampilan (rambut, tampilan wajah, pakaian, cara bersikap, penggunaan kosmetik) contoh, badan yang membungkuk dapat mengidentifikasi rasa takut, walaupun dapat saja dikarenakan individu tersebut kedinginan. Penggunaan parfum dapat dilihat sebagai orang

yang mementingkan hal-hal lahiriah dan suara yang tidak berbunyi menunjukkan ketiadaan rasa percaya diri.

- b) Perilaku (kesesuaian dari adat istiadat masyarakat, konvensi, pola perawakan badan, dan bahasa) sebagai contoh, semua orang tahu bahwa anda menunggu untuk dipersilahkan sebelum duduk pada permulaan wawancara, yang berarti bekerja secara tidak hati-hati, dan getaran tangan lebih dianggap sebagai tanda dari gangguan urat syaraf dari pada indikator lain karena kedinginan.

c. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang telah ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- 1) Karyawan yang memiliki potensi
- 2) Karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) Karyawan yang terampil
- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) Karyawan yang loyal
- 7) Mengurangi turn-over karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.

d. Indikator Seleksi

Indikator-indikator seleksi Menurut Bowen, David dalam Simamora (2012:48) adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian pengetahuan calon karyawan dengan pekerjaan
2. Kesesuaian keterampilan calon karyawan dengan pekerjaan
3. Kesesuaian kemampuan calon karyawan dengan pekerjaan
4. Kesesuaian kebutuhan calon karyawan dengan lingkungan perusahaan
5. Kesesuaian antara nilai-nilai personal calon karyawan dengan perusahaan.

3. Penempatan kerja.

a. Pengertian Penempatan kerja.

Menurut Hasibuan, (2010:63), Penempatan merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses penempatan yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Penempatan tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja.

Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian penempatan tenaga kerja, yaitu:

- 1) Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan

pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Sastrohadiwiryono, (2012:162)

- 2) Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut.
- 3) Menurut Suwatno (2013:138), Mendefinisikan bahwa “Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”..
- 4) Menurut Hasibuan (2010:32), Mengemukakan bahwa “penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”.
- 5) Menurut Sagala (2011:198) “Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.
- 6) Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Hasibuan (2010:63)

b. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Tenaga Kerja

Untuk tenaga kerja yang lulus seleksi, manajer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Hariandja (2012:45). Oleh karena itu, sebelum menempatkan tenaga kerja ditempat mereka harus bekerja, perlu dipertimbangkan beberapa faktor antara lain :

1) Keahlian

Adalah kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu.

2) Keterampilan

Adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaannya. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.

3) Kualifikasi

Keahlian yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

c. Jenis-Jenis Penempatan

Jenis jenis penempatan menurut Rivai (2013:211) :

1) Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level.

2) Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan.

3) *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya.

d. Sistem Penempatan Tenaga Kerja

Sistem penempatan tenaga kerja (Sastrohadiwiryo, 2012:166) didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*), dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem penempatan tenaga kerja harus dirancang, yaitu komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa perpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Jika instruksi dan operasional telah dirancang, maka tenaga kerja siap dipekerjakan.

Sistem penempatan tenaga kerja yang didesain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tertentu. Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap sulit maka sistem penempatan tenaga kerja tersebut harus di modifikasi. Sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana untuk mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara untuk menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja yang tidak sesuai.

e. Prosedur Penempatan Tenaga Kerja

Setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Sastrohadiwiryo (2012:166). Tahapan tersebut harus dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan azas yang berlaku. Prosedur penempatan tenaga kerja merupakan urutan untuk

menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*).

Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan bagian dari pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja, baik pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan maupun data yang dianggap resperensif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja.

Pertimbangan obyektif ilmiah berdsarkan data dan keterangan tentang pribadi tenaga kerja, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah. Pelamar yang lulus seleksi harus segera diberi informasi, begitu juga bagian penempatan tenaga kerja perlu mengetahui agar dikondisikan dengan keadaan perusahaan sehingga tenaga kerja dapat ditempatkan berdasarkan kualifikasi yang bersangkutan.

f. Kriteria-Kriteria yang Harus Dipenuhi dalam Penempatan

Karyawan menurut Kurniawan (2012:154) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain:

- 1) Pengetahuan

Merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja.

2) Kemampuan

Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan,

3) Sikap

Kriteria selanjutnya yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sikap.

g. Indikator Penempatan Kerja

Dikutip dari Suwatno (2013:129), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pendidikan
- 2) Pengetahuan kerja
- 3) Ketrampilan kerja
- 4) Pengalaman kerja

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata

job performance dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan. Moeherionto (2012: 69)

Rosyida (2010: 11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tuijuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2010:18).

Sedangkan, menurut Sandy (2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Mengemukakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan *ability* (A) Motivasi atau *Motivation* (M) dan kesempatan atau

opportunity (O), yaitu $\text{kenerja} = f(\text{AxMxO})$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Sedangkan kinerja Moehariato,(2012 : 95) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Pabundu Tika. (2016:121-122)

Mangkunegara (2016: 67) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 4) Perencanaan kegiatan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Keputusan atas segala aturan yang telah ditetapkan organisasi.

- b) Dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah.
- c) Ketepatan dalam menjalankan tugas

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.
- b) Kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.
- c) Tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan.

Aspek-aspek diatas sejalan dengan Mangkunegara (2010: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

b. Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli : Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu oleh tiga faktor:

- (1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- (2) Faktor psikologis, terdiri dari *persepsi attitude* (sikap), *personality*, pembelajaran, motivasi.
- (3) Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur *job desaign*. Mangkunegara (2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerj, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi.

c. Penilaian Kinerja.

Kinerjadapat di ukur dan di kethui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Moehariato (2012 : 95)

Penilaian kerja (*perforance aprasial*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja, tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu, biasanya akhir tahun, kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, serta keperluan yang berhubungan dengan ketentuan kerjaan lainnya. Siswanto, (2012: 231)

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Dessler (2010:67) ada beberapa faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
- e) *Cooperative*

Penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

- f) *Inisiativ*

Penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

- g) *Personal quality.*

Penilaian responden tentang kepribadian, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja.

d. Indikator-indikator dalam Kinerja.

Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

- 1) Konsisten
- 2) Tepat
- 3) Menantang
- 4) Dapat diukur
- 5) Dapat dicapai
- 6) Disepakati
- 7) Dihubungkan dengan waktu
- 8) Berorientasikan kerja kelompok

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
1.	Marta (2012)	Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Benua Etam Jaya Mandiri	1. Rekrutmen Pelatihan 2. Kerja	1. Prestasi Kerja	Hasil dari penelitian menunjukkan koefisien korelasi dari penelitian ini adalah yang artinya terdapat hubungan yang sedang antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.
2.	Verawati (2010)	Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Ramayana Lestasri Sentosa, Tbk Pekanbaru	1. Rekrutmen 2. Penempatan Kerja	1. Kepuasan Kerja	Dari hasil penelitian melalui uji t hitung dan t Table bahwa variabel rekrutmen mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT.Ramayana Lestari Sentosa Tbk,

3.	Vajarwati (2015)	Analisis Pengaruh Rekrutmen Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Rajawali Allindo Perkasa Cabang Pekanbaru	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan variabel produktifitas kerja dipengaruhi oleh variabel rekrutmen sedangkan lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4.	Yullyanti (2016)	Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai.	Rekrutmen Seleksi	Kinerja	Hasil dari penelitian menunjukkan koefisien korelasi dari penelitian ini adalah yang artinya terdapat hubungan yang sedang antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.
5.	Dea Arinta (2015)	Analisis pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Wlingi Blitar)	Rekrutmen	Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja
6	Syed Sohaib Zubair (2014)	<i>Job Analysis and Performance Management in Pakistan Army: A Strategic Human Resource Management Perspective</i>	<i>Job Analysis and Performance Management</i>	<i>Resource Management</i>	<i>Performance Management (PM) and Job Analysis (JA) are the core functions of HRM which are applied in almost every organization, therefore it is vital to discuss both components.</i>

Sumber : Diolah Penulis, 2019

C. Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan.

1. Pengaruh Kebijakan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Menurut Rivai (2014:158), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010:40), Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima di perusahaan. Proses tersebut dimulai dari ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut Simamora (2014:159), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang

tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2011:124) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

3. Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan, (2010:63), Penempatan merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses penempatan yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Penempatan tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja.

Penelitian ini mengadopsi pendapat yang dikemukakan oleh Fadilah dkk. (2013) yang menyatakan bahwa penempatan kerja dapat diukur berdasarkan Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Keterampilan, dan Kesesuaian Sikap. Sementara kinerja pegawai diadopsi dari Peraturan Menteri No. 91 tahun 2013 yang menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai diukur berdasarkan Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerja Sama, dan Kepemimpinan.

4. Pengaruh Kebijakan Rekrutmen, Seleksi Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

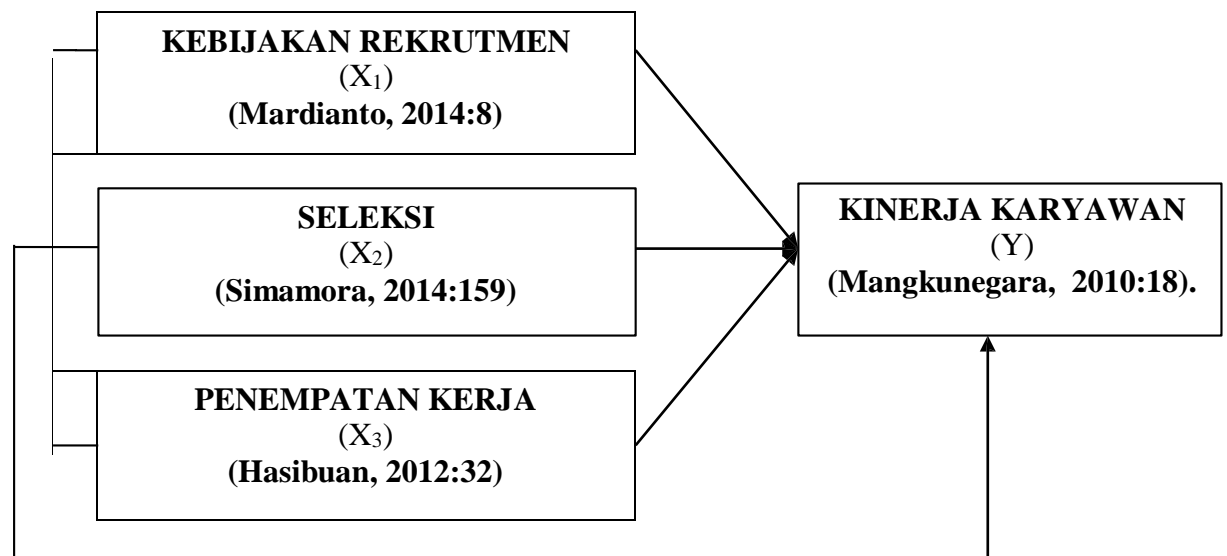
Berdasarkan penjelasan sebelumnya menyatakan bahwa rekrutmen dan penempatan kerja sangat berperan penting dalam peningkatan prestasi kerja karyawan. Rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan

guna menutupi kekurangan yang di identifikasikan dalam perencanaan perolehan karyawan. Rekrutmen sendiri merupakan langkah pertama dan mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Penempatan karyawan yang merupakan faktor penting dalam organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan suatu hal utama karena erat hubungannya dengan pencapaian prestasi karyawan. Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (procurement), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak. Penempatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif. Apabila pihak perusahaan memperhatikan hal tersebut, maka hal ini akan meningkatkan prestasi karyawan yang akan berdampak pada pencapaian tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka konseptual yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini dalam gambar 2.3 berikut :

Gambar 2.3. Kerangka Konseptual



Sumber : Diolah Penulis, 2019

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. (Sugiyono, 2013:96),

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Diduga kebijakan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC)* Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.
2. Diduga seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC)* Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.

3. Diduga penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC)* Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.
4. Diduga kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Aviation Security (AVSEC)* Pengamanan Penerbangan di PT. Angkasa Pura II Kualanamu.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Kebijakan Rekrutmen (X₁)	Proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan. (Mardianto, 2014:8)	1. Prosedur rekrutmen 2. Metode rekrutmen 3. Media rekrutmen 4. Sumber Internal 5. Sumber Eksternal Mardianto (2014:36)	Likert
Seleksi (X₂)	Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. (Simamora, 2014:159)	1. Kesesuaian pengetahuan calon karyawan dengan pekerjaan 2. Kesesuaian keterampilan calon karyawan dengan pekerjaan 3. Kesesuaian kemampuan calon karyawan dengan pekerjaan 4. Kesesuaian kebutuhan calon karyawan dengan lingkungan perusahaan 5. Kesesuaian antara nilai-nilai personal calon karyawan dengan perusahaan. Bowen, David dalam Simamora (2012:48)	Likert
Penempatan Kerja (X₃)	Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. (Hasibuan, 2012:32)	1. Pendidikan 2. Pengetahuan Kerja 3. Keterampilan Kerja 4. Pengalaman Kerja Suwatno (2013:129)	Likert

Kinerja (Y)	Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010:18).	1. Konsisten 2. Tepat 3. Menantang 4. Dapat diukur 5. Dapat dicapai Surya Dharma (2012: 83)	Likert
--------------------	--	---	---------------

Sumber : Diolah penulis 2019

E. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data yang diperlukan dalam pembahasan ini melalui dua tahap penelitian, yaitu:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur–literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan, baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada para pegawai, dan wawancara.

Penelitian Lapangan dilakukan dengan cara :

- a) Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.
- b) Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi oleh
- c) Kuesioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

F. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian kualitatif sumber data dipilih dan disesuaikan dengan tujuan penelitian adalah :

1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur. Sugiyono (2013:137).

Valid artinya data yang diperoleh melalui kuisisioner dapat menjawab tujuan penelitian berdasarkan jumlah n (sampel/responden) pada derajat kebebasannya r_{table} ($df = n-k$) harus lebih dari ($<$) 0.30.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian keperilakukaan mempunyai keandalan sebagai alat

ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, lebih dulu diuji kelayakan model Regresi Berganda (*Multiple regression*) agar perkiraan menjadi tidak bias, maka dilakukan beberapa uji asumsi klasik yang harus dipenuhi yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial).

Modal regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat normalitas data ini digunakan pendekatan grafik, yaitu *Normality Probability Plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Uji normalitas juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan *kolmogorov smirnov*.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah kondisi terdapatnya hubungan linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIP* (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidak samaan *variance* dari residual suatu pengamatan lainnya. Deteksi dapat dilakukan dengan melihat ada tidanya pola tertentu pada *scatterplot*. Jika probabilitassignifikan diatas tingkat kepercayaan 5% (0,05).

4. Analisis Regresi Berganda

Analisis data yang digunakan persamaanya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

α = Intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X_1 = Kebijakan Rekrutmen

X_2 = Seleksi

X_3 = Penempatan Kerja

ϵ = Kesalahan Pengganggu/*Error Term*

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji F

Uji F digunakan untuk pengujian koefisien regresi secara keseluruhan untuk menguji keberartian model yang mempengaruhi hubungan antara variabel

independen dan variabel dependen. Pengujian signifikansi persamaan regresi yang akan diperoleh dilakukan dengan menggunakan uji F.

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel. Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak yang berarti variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

Nilai F-hitung dapat diperoleh dengan rumus:

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

- R² = Koefisien Determinasi
- k = Jumlah variabel independen ditambah intercept dari suatu model persamaan
- n = Jumlah sampel

b. Uji t

Setelah diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan maka dilakukan pengujian lebih lanjut untuk mengetahui variabel yang berpengaruh secara signifikan. Untuk keperluan itu dilakukan pengujian koefisien regresi secara parsial dengan menggunakan statistik Uji T.

Penentuan hasil pengujian (penerimaan/ penolakan H_0) dapat dilakukan dengan membandingkan t dengan nilai signifikansinya Uji t digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh setiap variabel nyata atau tidak.

Rumus menghitung t yaitu :

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1 - (r_{xy})^2}}$$

Dengan taraf signifikans 5 % uji dua pihak dan $dk = n-2$

Keterangan :

- 1) Bila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka tidak ada hubungan signifikans masing-masing variabel terhadap variabel y.
- 2) Hal lain tolak H_0 , ada hubungan signifikans masing-masing variabel terhadap variabel y.

c. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui korelasi berganda dan besarnya hubungan berpikir formal terhadap hasil belajar sejarah dapat dilihat nilai korelasi dan koefisien determinasi (R^2).

Menurut Rusiadi (2014:131) "Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui keandalan model atau pemilihan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat".

Berikut rumusnya : $D = r_{xy}^2 \times 100\%$

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	109.95	1875.849	.758	.	.988
X1.2	110.02	1885.209	.797	.	.988
X1.3	110.09	1872.573	.870	.	.987
X1.4	110.50	1874.475	.928	.	.987
X1.5	109.74	1896.267	.732	.	.988
X1.6	110.02	1885.209	.797	.	.988
X1.7	110.09	1872.573	.870	.	.987
X1.8	110.43	1862.717	.936	.	.987
X1.9	110.09	1872.573	.870	.	.987
X1.10	110.55	1895.930	.727	.	.988
X2.1	110.04	1873.912	.848	.	.987
X2.2	109.62	1890.213	.747	.	.988
X2.3	110.24	1869.051	.837	.	.987
X2.4	110.22	1878.766	.820	.	.988
X2.5	109.40	1924.021	.549	.	.988
X2.6	110.43	1862.717	.936	.	.987
X2.7	110.09	1872.573	.870	.	.987
X2.8	109.62	1890.213	.747	.	.988
X2.9	110.43	1862.717	.936	.	.987
X2.10	110.02	1885.209	.797	.	.988
X3.1	110.45	1893.016	.861	.	.987
X3.2	110.43	1862.717	.936	.	.987
X3.3	109.50	1901.957	.690	.	.988
X3.4	109.94	1879.342	.787	.	.988
X3.5	109.60	1891.503	.744	.	.988
X3.6	110.49	1863.981	.910	.	.987
X3.7	110.02	1885.209	.797	.	.988
X3.8	109.62	1890.213	.747	.	.988
X3.9	110.24	1869.051	.837	.	.987
X3.10	110.09	1872.573	.870	.	.987
Y1	110.04	1873.912	.848	.	.987
Y2	109.62	1890.213	.747	.	.988
Y3	110.24	1869.051	.837	.	.987
Y4	110.22	1878.766	.820	.	.988
Y5	109.40	1924.021	.549	.	.988
Y6	109.74	1896.267	.732	.	.988

Y7	110.02	1885.209	.797	.	.988
Y8	109.60	1891.503	.744	.	.988
Y9	110.49	1863.981	.910	.	.987
Y10	110.43	1862.717	.936	.	.987

Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.41 terlihat diatas, nilai koefisien korelasi produk moment produk skor masing-masing butir pertanyaan dengan total kesemua butir pertanyaan terlihat pada kolom *corrected item total correlation*.

Dari data didapat semua nilai koefisien melebihi angka 0,30 hal ini dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan dan skor yang didapat adalah valid (sah).

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$.

Tabel 4.42 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.988	40

Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.42 diatas, terdapat *cronbach's alpha* sebesar $0,988 > 0,40$ sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan yang telah disajikan pada responden yang terdiri dari 40 item, baik didalam variabel Kebijakan Rekrutmen (X1), Tentang Seleksi (X2), Penempatan Kerja (X3) dan Kinerja (Y) adalah *reliable* atau bisa diterima dan dikatakan handal.

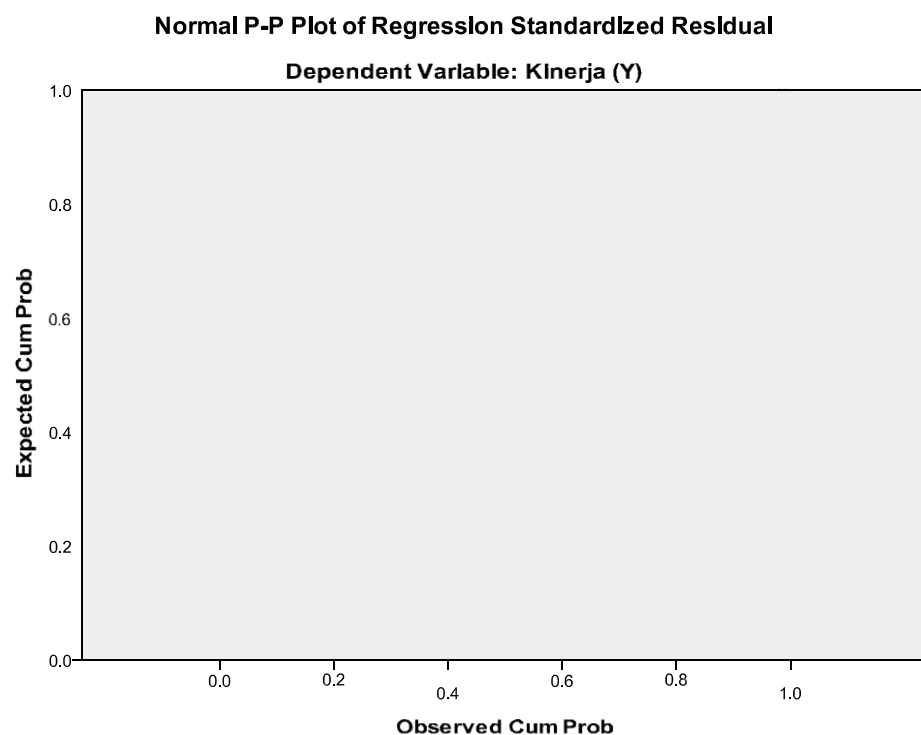
6. Teknik Analisis Data

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah layak digunakan regresi berganda, seperti diketahui bahwa uji pengaruh parsial mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal.

Gambar 4.1 Uji Normalitas



Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Gambar 4.1, terlihat di atas bahwa distribusi dari titik-titik pada Kebijakan Rekrutmen (X1), Seleksi (X2), Penempatan Kerja (X3) dan Kinerja (Y) menyebar disekitar garis diagonal yang dapat disimpulkan bahwa data yang disajikan dapat dikatakan normal.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Tolerance mengukur variabelitas bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF/tolerance$).

Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan ada atau tidaknya multikolinieritas adalah :

$VIF > 10$ = ada multikolinieritas

$Tolerance < 0,1$ = tidak ada multikolinieritas

Tabel 4.43 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a			
	Correlations		Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Tolerance	VIF
1 (Constant)				
Kebijakan Rekrutmen (X1)	.894	-.604	.137	7.324
Seleksi (X2)	.992	.730	.020	50.716
Penempatan Kerja (X3)	.989	.569	.018	56.103

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

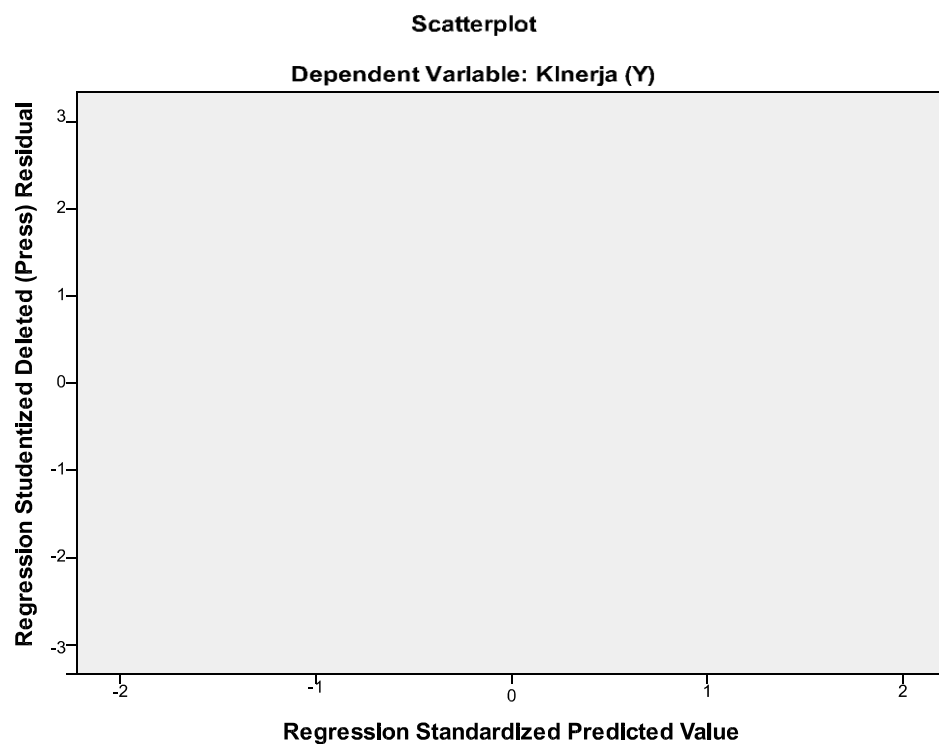
Sumber pengolahan spss versi 19.00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.43 terlihat di atas bahwa angka VIF variabel Kebijakan Rekrutmen (X1) sebesar 7.324, Seleksi (X2) sebesar 50.716, dan Penempatan Kerja (X3) sebesar 56.103 lebih besar dari 1 (satu) yang berarti ada multikolinieritas sedangkan nilai tolerance Kebijakan Rekrutmen (X1) sebesar 0.137, Seleksi (X2) sebesar 0.020, dan Penempatan Kerja (X3) sebesar 0.018 lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan model regresi bebas gangguan multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedastisitas menunjukkan adanya nilai varian (*residu*) tidak konstan. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti terjadi heteroskedastisitas atau sebaliknya homoskedastisitas atau dapat terlihat dari probabilitas signifikan $> 0,05$.

Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Gambar 4.2 terlihat di atas titik-titik secara acak atau tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi ini layak dipakai untuk penelitian ini.

6. Analisis dan Evaluasi

Data yang dikumpul dan disusun, diklasifikasikan, dianalisis dan dievaluasi dan yang terakhir mengambil keputusan atas penelitian tersebut. Hasil pengolahannya adalah :

Tabel 4.44 Hasil Nilai Mean, Std Deviasi Masing-Masing Variabel

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	28.85	11.010	82
Kebijakan Rekrutmen (X1)	27.18	11.867	82
Seleksi (X2)	28.55	11.225	82
Penempatan Kerja (X3)	28.28	11.208	82

Sumber pengolahan spss versi 19.00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.44 di atas, nilai rata-rata dari variabel kinerja (Y) adalah 28.85 dengan standar deviasinya adalah 11.010. Untuk variabel kebijakan rekrutmen (X1) nilai rata-ratanya adalah 27.18 dengan standar deviasinya adalah 11.867, seleksi (X2) nilai rata-ratanya adalah 28.55 dengan standar deviasinya adalah 11.225 dan penempatan kerja nilai rata-ratanya adalah 28.28 dengan standar deviasinya adalah 11.208 Sedangkan jumlah responden (N) adalah 82.

7. Pengujian Hipotesis

a) Uji Pengaruh Serempak (*simultant*)

Tujuan dari Uji F_{hitung} adalah untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama (serempak) variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Hipotesis untuk pengujian secara serempak adalah :

Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi merupakan salah satu teknik analisis data dalam statistika yang seringkali digunakan untuk mengkaji hubungan antara beberapa variabel dan meramal suatu variabel.

Tabel 4.46 Persamaan Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	.929	.312	
	Kebijakan Rekrutmen (X1)	-.174	.026	-.188
	Seleksi (X2)	.683	.072	.696
	Penempatan Kerja (X3)	.465	.076	.474

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.46 terlihat diatas, diperoleh persamaan regresinya adalah $Y = 0.929 + -0.174 X_1 + 0.683 X_2 + 0.465 X_3$. Konstanta sebesar 0.929 menyatakan jika tidak ada variabel bebas (bernilai 0) maka variabel terikat tetap diversifikasi Kebijakan rekrutmen (X1) sebesar -0.174, Seleksi (X2) sebesar 0.683 dan Penempatan Kerja sebesar 0.465 dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima.

b) Uji Pengaruh Parsial

Uji Parsial (Uji-t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hasil uji pengaruh variabel Kebijakan Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Aviation Security (AVSEC) Pengamanan Penerbangan Di PT. Angkasa Pura II Kualanamu pada tabel berikut ini :

Tabel 4.47 Hasil Uji-t

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients			
Model		B	Std. Error	t	Sig.
1	(Constant)	.929	.312	2.980	.004
	Kebijakan Rekrutmen (X1)	-.174	.026	-6.695	.000
	Seleksi (X2)	.683	.072	9.443	.000
	Penempatan Kerja (X3)	.465	.076	6.109	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Uji-t menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat.

Adapun uji menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Pengaruh Kebijakan Rekrutmen Terhadap Kinerja

Ho : $\beta_1 = 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kebijakan Rekrutmen Terhadap Kinerja

Ho : $\beta_1 \neq 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kebijakan Rekrutmen Terhadap Kinerja

Kriteria pengambilan keputusan :

Terima Ho (Tolak Hi) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada Sig t > α 5%

Tolak Ho (Terima Hi) jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada Sig t < α 5%

Berdasarkan Tabel 4.47 diatas terlihat bahwa variabel kebijakan rekrutmen nilai $t_{hitung} -6.695 > t_{tabel} 1.664$ dengan signifikan $0,000 < 0,050$, artinya secara parsial variabel kebijakan rekrutmen tidak berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

2) Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja

$H_0 : \beta_2 = 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Seleksi Terhadap Kinerja

$H_0 : \beta_2 \neq 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Seleksi Terhadap Kinerja

Kriteria pengambilan keputusan :

Terima H_0 (Tolak H_1) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $Sig t > \alpha$ 5%

Tolak H_0 (Terima H_1) jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $Sig t < \alpha$ 5%

Berdasarkan Tabel 4.47 terlihat bahwa variabel seleksi nilai $t_{hitung} 9.443 > t_{tabel} 1.664$ dengan signifikan $0,000 > 0,050$, artinya secara parsial variabel seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

3) Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

$H_0 : \beta_2 = 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

$H_0 : \beta_2 \neq 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

Kriteria pengambilan keputusan :

Terima Ho (Tolak Hi) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada Sig $t > \alpha$ 5%

Tolak Ho (Terima Hi) jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada Sig $t < \alpha$ 5%

Berdasarkan Tabel 4.47 terlihat bahwa variabel penempatan kerja nilai t_{hitung} 6.109 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 > 0,050, artinya secara parsial variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

c) Koefisien Determinasi

Hasil uji determinasi (R^2) dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi pada tabel berikut :

Tabel 4.48 Hasil Uji Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.996 ^a	.992	.991	1.026

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja (X3), Kebijakan Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber pengolahan spss versi 19. 00, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.48 terlihat di atas bahwa besarnya *adjusted R square* sebesar 0.991 hal ini berarti 99.1% variasi Kinerja yang bisa dijelaskan dengan variabel independen kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja sedangkan sisanya (100% - 99.1% = 0.9%) dapat dijelaskan dengan variabel independen lainnya seperti kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mencoba untuk melakukan pembahasan sebagai berikut :

1. Hasil Uji Pengaruh Kebijakan Rekrutmen terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kebijakan rekrutmen tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini dibuktikan dengan uji t variabel kebijakan rekrutmen nilai $t_{hitung} -6.695 > t_{tabel} 1.664$ dengan signifikan $0,000 < 0,050$, artinya secara parsial variabel kebijakan rekrutmen tidak berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

Meskipun secara teori menerangkan bahwa Proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan. Mardianto (2014:8) namun tidak selamanya proses rekrutmen atau faktor rekrutmen saja yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang disebutkan oleh para ahli yang menyatakan bahwa kinerja adalah Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2010:18).

Banyak penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara rekrutmen dengan kinerja namun dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh namun masih signifikan antara rekrutmen dan kinerja karyawan di Aviation Security (Avsec) Pengamanan Penerbangan pada PT. Angkasa Pura II Kualanamu

2. Hasil Uji Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini dibuktikan dengan uji t variabel seleksi nilai t_{hitung} 9.443 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 > 0,050, artinya secara parsial variabel seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima

Secara teori jelas mengatakan bahwa Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Simamora (2014:159) pendapat tersebut sangat mendukung penelitian ini terbukti dengan tinggi hasil uji t dan signifikannya, maka dapat disimpulkan bahwa dengan terbuktinya ada hubungan yang sangat erat antara seleksi dengan kinerja, maka pimpinan perusahaan sebelum melakukan penerimaan tenaga kerja diperlukannya adanya seleksi yang lebih selektif sehingga kinerja karyawan benar-benar dapat terjamin dengan baik seperti pada penelitian ini pada PT. Angkasa Pura II Kualanamu di bagian Aviation Security (Avsec) Pengamanan Penerbangan

3. Hasil Uji Pengaruh Penempatan kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini dibuktikan dengan uji t variabel penempatan kerja dengan nilai t_{hitung} 6.109 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 > 0,050, artinya secara parsial variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

Maka dapat penulis simpulkan bahwa pendapat para ahli tentang penempatan kerja merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon

karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Hasibuan (2012:32) dan dari beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan ada hubungan yang sangat erat antara penempatan kerja dengan kinerja, begitu juga dengan penelitian ini jelas menunjukkan ada pengaruh antara penempatan kerja dengan kinerja seperti yang terjadi dalam penelitian ini yaitu pada PT. Angkasa Pura II Kualanamu di bagian *Aviation Security (Avsec)* Pengamanan Penerbangan.

4. Hasil Uji Pengaruh Kebijakan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji F menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 3084.143 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena $F_{hitung} 3084.143 > F_{tabel} 2.72$ dan probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,00 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa Kebijakan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hasil yang di dapati dari penelitian ini sama dengan apa yang di dapati pada penelitian sebelumnya Adhi (2017) dan Bahrian (2014) yang mendapati ada pengaruh antara penempatan kerja dan Rekrutmen, Seleksi Terhadap kinerja karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari penjabaran yang telah di paparkan pada bab sebelumnya maka dapat penulis simpulkan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 3084.143 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena F_{hitung} 3084.143 > F_{tabel} 2.72 dan probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,00 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa Kebijakan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
2. Uji Parsial dari masing-masing variabel dalam penelitian menunjukkan bahwa :
 - a) Pengaruh Kebijakan Rekrutmen Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kebijakan rekrutmen nilai t_{hitung} -6.695 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 < 0,050, artinya secara parsial variabel kebijakan rekrutmen tidak berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

- b) Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel seleksi nilai t_{hitung} 9.443 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 > 0,050, artinya secara parsial variabel seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

c) Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan kerja nilai t_{hitung} 6.109 > t_{tabel} 1.664 dengan signifikan 0,000 > 0,050, artinya secara parsial variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

3. Uji R² (Koefisien Determinasi)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya adjusted R square sebesar 0.991 hal ini berarti 99.1% variasi Kinerja yang bisa dijelaskan dengan variabel independen kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja sedangkan sisanya (100% - 99.1% = 0.9%) dapat dijelaskan dengan variabel independen lainnya seperti kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan tersebut diatas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya PT. Angkasa Pura II Kualanamu di bagian Aviation Security (Avsec) Pengamanan Penerbangan memberikan informasi tentang diadakannya perekrutan karyawan tidak hanya melalui iklan lowongan kerja diinternet tetapi juga melalui media massa agar banyak kandidat untuk mencoba mengirimkan lamarannya kepada perusahaan semakin banyak kandidat akan semakin banyak peluang untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

2. Seleksi yang dilakukan hendaknya tidak hanya menggunakan lima tahap tetapi juga menggunakan tes psikologi meliputi tes kecerdasan yaitu mengetes daya pikir secara menyeluruh, tes kepribadian yaitu harus biasabekerja sama dan jujur, tes bakat yaitu mengukur kemampuan IQ, tes minat yaitu mengukur antusiasme dalam mengerjakan pekerjaan dan tugas-tugasnya. Dengan adanya tes psikologi tersebut dapat mengukur tingkat kecerdasan pelamar, dan melihat motivasi kerja, bakat, emosional dari calon karyawan.
- 3) Untuk proses penempatan yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II Kualanamu secara umum proses penempatannya sudah baik, dan berdasarkan teori sudah menggunakan analisis pekerjaan/jabatan yang sudah sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku secara umum. Akan tetapi PT. Angkasa Pura II Kualanamu dalam proses penempatannya tetap harus ditingkatkan lagi untuk mendapatkan kinerja karyawan yang benar-benarmaksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU:

- Arikunto Suharsini (2012), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dessler (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Reources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Edy Sutrisno (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Hasibuan (2010), *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, Edisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Haryanto (2011), *Pembelajaran Multimedia di Sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Hariandja (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. (2014) *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU Press.
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. (2013) *Metode Penelitian*. USU Press.
- Kurniawan (2012), *Membangun Decision Support System*, Andi, Yogyakarta
- Mathis dan Jackson (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Mardianto (2014), *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*, Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo (2010), *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Nurmansyah (2011), *Kiat Memimpin Dalam Abad ke-21*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Pabundu Tika (2016) *Kinerja Organisasi*. PT. Gramedia Group. Jakarta.
- Riduwan (2010), *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta
- Rusiadi (2014), *Cara Mudah Analisis Kuantitatif: Dilengkapi dengan Tutorial SPSS*. Al Es'af Press.
- Rivai (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Rahmadaniza (2012), *Manajemen Sumberdaya Manusia: Suatu Pengantar*. PT. Gramedia Group.Jakarta.

- Rosyida (2010), *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE. Yogyakarta.
- Sebayang, S., Novalina, A., Nasution, A. P., & Panggabean, L. S. R. (2019, April). An Empirical Investigation of The Factors Influencing Village Development: A Confirmatory Factor Analysis. In 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018) (pp. 929-940). Atlantis Press.
- Samsudin (2010), *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia.Jakarta.
- Simamora (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesembilan. Penerbit YKPN. Yogyakarta.
- Sastrohadiwiryo, (2012), *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Suwatno (2013), *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Sagala (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – JogJakarta
- Sandy (2015), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi sebelas. Jakarta: Salemba Empat
- Siswanto (2012), *Perilaku dalam Organisasi*, Erlangga. Jakarta.
- Surya Dharma (2012), *Kepemimpinan Birokrasi*, CV.Alfabeta. Bandung
- Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Teguh (2011), *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandar Maju. Bandung

JURNAL:

- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. JUMANT, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. JUMANT, 8(2), 103-110.
- Andika, R. (2018). pengaruh komitmen organisasi dan pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada pt artha gita sejahtera medan. jumant, 9(1), 95-103.

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant "Melayu" in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>*, 7(08).
- Rahayu, S. (2018). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Langkat Nusantara Kepong Kabupaten Langkat. *JUMANT*, 9(1), 115-132.
- Rahayu, S. (2019). Pemberdayaan sumber daya perempuan untuk meningkatkan ekonomi keluarga melalui keterampilan pengolahan wajik aneka rasa di desa klambir lima. *Jumant*, 11(2), 155-170.