

**Jurnal Administrasi Bisnis**  
**Departemen Administrasi Bisnis**  
**Universitas Diponegoro**  
**Jl. Prof. H. Soedharto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**  
**Telepon (024)76480648**

**Email: [administrasi.bisnis@undip.ac.id](mailto:administrasi.bisnis@undip.ac.id)**

---

## **PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GRAMEDIA, JAKARTA**

Caecilia Rosa Permatasari<sup>1</sup>, Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si<sup>2</sup>  
Email: [caeciliarosa7@gmail.com](mailto:caeciliarosa7@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*To be able to get loyal customers, PT. Gramedia needs to pay attention on the factors that influence employee performance. Moreover, the recent growth of companies in Indonesia engaged in the mass media more and more, so the company must continue to improve the performance of employees so that the company can compete.*

*This research aimed to ascertain the effect of recruitment, selection, and placement on employee performance of PT. Gramedia in Jakarta both simultaneously and partially. The hypothesis was there was an effect of recruitment, selection, and placement, on employee performance of PT. Gramedia in Jakarta both simultaneously and partially. The type of this research was explanatory research with 45 respondents with saturated sampling technique through questionnaire and interview. The data was analyzed using linear regression method with the assistance of SPSS 16.0.*

*The result of this research showed that the recruitment, selection and placement partially positive and significant influence on employee performance. Variable recruitment partially positive and significant influence on employee performance. Variable selection and placement partially positive and significant influence on employee performance. Variable recruitment, selection, and placement simultaneously positive and significant influence on employee performance.*

*Based on the result of this research, a conclusion was drawn that customers' perception on recruitment, selection and placement was good. Employee performance of PT. Gramedia were also good. The company was suggested to keep improving the performance of employees in terms of recruitment, selection, and placement are better in line with expectations and needs of the company, so that employees are satisfied and the performance of employees will also increase.*

*Keywords: recruitment, selection, placement, employee performance*

---

<sup>1</sup> Caecilia Rosa Permatasari S.AB., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [caeciliarosa7@gmail.com](mailto:caeciliarosa7@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Hari Susanta Nugraha M.Si., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## ABSTRAK

Untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, PT. Gramedia perlu memperhatikan faktor – faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan. Terlebih, belakangan pertumbuhan perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang media massa semakin banyak, sehingga perusahaan harus terus meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat bersaing.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia secara simultan maupun parsial. Hipotesis yang diajukan adalah terdapat pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun parsial. Tipe penelitian ini adalah *explanatory research* dengan 45 responden yang diambil menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 16.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kualitas rekrutmen, seleksi dan penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel rekrutmen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel seleksi dan penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel rekrutmen, seleksi, dan penempatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tergolong baik. Sementara itu, kinerja karyawan PT. Gramedia juga tergolong baik. Maka perusahaan disarankan untuk tetap meningkatkan kinerja karyawan dari segi rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang lebih baik lagi sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan, sehingga karyawan akan merasa puas dan kinerja karyawan pun akan juga meningkat.

Kata kunci : *rekrutmen, seleksi, penempatan, kinerja karyawan*

## Pendahuluan

Sebuah organisasi bisnis atau perusahaan didirikan dengan tujuan agar organisasi tersebut dapat berumur panjang serta dapat bersaing dalam industri, oleh karena itu organisasi bisnis harus memiliki daya saing sebagai kekuatan membangun kebersinambungannya. Diperlukan tata kelola yang baik untuk mencapai tujuan bisnis dan demi terciptanya sistem manajerial yang unggul. Perlu diciptakan sistem tata kelola manusia sebagai kunci pokok dalam organisasi. Keunggulan bersaing organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, oleh karena itu penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis.

Semua perusahaan menginginkan kinerja karyawan tinggi, dengan harapan berpotensi mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Kontribusi sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan sangat strategi. Dimana para manajer harus mengaitkan kebijakan MSDM dengan strategi perusahaan agar keduanya saling sinergi dalam mendukung kebersinambungan perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat menjaga kontinuitas, maka perusahaan diperlukan SDM dengan kompetensi yang relevan. Berdasarkan pernyataan bahwa perusahaan harus memiliki SDM yang berkompeten, maka proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan merupakan agenda yang strategis untuk menentukan kebijakan kepegawaian. Menurut Haris Michel (dalam Hidayat,2010:12) salah satu fungsi kebijakan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yang memiliki signifikansi terhadap kinerja karyawan.

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, PT. Gramedia yang tergabung dalam Kompas Gramedia Grup juga menerapkan pedoman perilaku karyawan sebagai salah satu kebijakan dalam pengelolaan karyawan. Hal ini tertuang dalam nilai keutamaan perusahaan yang dijadikan pedoman perilaku bagi karyawan yang dikenal dengan 5C (Caring, Credible, Competent, Competitive,

dan Customer Delight). Penerapan 5C kepada setiap karyawan merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengelola karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa strategi manajemen PT. Gramedia dalam mengelola sumber daya manusia dimulai dari *Organization Management, Remuneration Management, Industrial Relations, HR Operations, Recruitment Management, People Development Management, Performance Management, Talent Management, dan HR & Information System Management*. Strategi tersebut dibuat serta dijalankan oleh PT. Gramedia yang juga akan diterapkan pada semua bisnis unit yang tergabung dalam Kompas Gramedia Grup.

Dari kesembilan pengelolaan sumber daya manusia tersebut, peneliti akan memfokuskan pada proses *recruitment management* dan *talent management*. Kedua proses ini merupakan proses dimana perusahaan melakukan pencarian calon pekerja yang akan menempati posisi yang kosong dalam PT. Gramedia sampai penempatan calon pekerja tersebut pada posisi yang sesuai dengan hasil seleksi yang dilakukan oleh PT. Gramedia. Melalui proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan perusahaan mendapatkan karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria yang ditentukan dengan harapan karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

Fenomena proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan diaplikasikan sebagai fokus penelitian dalam Kompas Gramedia. Kompas Gramedia merupakan salah satu perusahaan swasta yang berpusat di Jakarta. Perusahaan ini bergerak dalam bidang media massa dan sudah eksis lebih dari 50 tahun. Kebersinambungan perusahaan terlihat dari pengembangan bisnis unitnya yang tidak hanya bergerak dalam bidang media massa tapi sudah merambah di bidang usaha yang lain.

Dalam perkembangannya, kinerja karyawan PT. Gramedia, Jakarta mengalami perubahan, dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Gramedia dengan Masa Kerja ≤ 5 tahun**  
**Tahun 2014 - 2015**

Penilaian Kinerja	Tahun 2014 (%)	Tahun 2015 (%)
Unacceptable	65	35,5
Need Improvement	4,3	8,6
Meet Expectation	27,5	50,5
Exceed Expectation	3,2	5,4
Outstanding	-	-

Sumber : PT. Gramedia, 2016

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, kategori *unacceptable* menunjukkan bahwa seorang karyawan memiliki kinerja sangat di bawah harapan perusahaan. Karyawan yang masuk pada kategori ini perlu meningkatkan kompetensinya sehingga dapat mencapai kinerja yang di harapkan. Pada kategori *need improvemen*, karyawan yang masuk pada kategori ini adalah karyawan yang memiliki kinerja di bawah target perusahaan. Kategori *meet expectation* diisi oleh karyawan yang telah menjalankan kinerja dengan baik. Karyawan pada kategori ini menunjukkan banyak perilaku positif dan diharapkan dapat menjadi contoh bagi karyawan yang lain. Selanjutnya pada kategori *exceed expectation* karyawan sudah memiliki kinerja yang sangat baik dan melebihi harapan perusahaan. Lalu yang terakhir kategori *Outstanding*, yaitu karyawan yang tidak hanya memiliki kinerja di atas rata-rata

Berdasarkan tabel 1.1, pada tahun 2015 karyawan dengan kategori *unacceptable* mengalami penurunan dari tahun 2014, yaitu sebesar 29,5%. Lalu pada kategori *need improvement* pada tahun 2015 mengalami peningkatan yaitu sebesar 4,3%. Pada kategori *meet expectation* dan *exceed expectation* keduanya mengalami kenaikan masing-masing sebesar, 23% dan 2,2%. Namun karyawan yang ada pada kategori *unacceptable* masih besar, yaitu sebesar 35,5%. Selain itu tidak ada karyawan yang terdapat pada kategori *outstanding*. Penilaian kinerja berdasarkan beberapa kategori ini dilakukan agar

perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawannya. Diharapkan melalui penilaian ini, karyawan tidak hanya mencapai standart kinerja tapi juga dapat melebihi standart kinerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, diteliti lebih dalam keterkaitan rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Gramedia dengan judul **“PENGARUH PEREKRUTAN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GRAMEDIA, JAKARTA”**

## **Kajian Teori**

### **Rekrutmen**

Menurut Siagian (1994 : 100 – 102) maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon – calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon kerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun dan panjang. Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja. Sedangkan menurut Marwansyah (2010:106) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan yang tepat Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa saluran yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan antara lain :

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

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

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

### **Seleksi**

Menurut Siagian (2006:131) Seleksi merupakan proses yang terdiri dari berbagai spesifikasi yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak. Sebagai kelanjutan dari rekrutmen, seleksi berlanjutan untuk memadukan antara pekerja dengan pekerjaannya. Menurut Roberts (dalam Irianto, 2001) berpendapat bahwa seleksi merupakan elemen paling penting dalam setiap proses manajemen karena organisasi tidak mungkin mencapai manajemen sumber daya manusia secara efektif jika tidak ada kepaduan gerak antara pekerja dan pekerjaannya.

Setiap perusahaan untuk dapat karyawan yang terbaik akan melalui langkah-langkah seleksi. Langkah-langkah seleksi merupakan tahap yang dilalui seseorang dalam proses penarikan karyawan dalam suatu perusahaan.

Secara umum langkah-langkah dalam proses seleksi adalah, sebagai berikut:

- a. Menerima lamaran kerja
- b. Wawancara pendahuluan

- c. Tes psikologi
- d. Pemeriksaan referensi
- e. Wawancara seleksi
- f. Persetujuan atasan langsung
- g. Pemeriksaan kesehatan
- h. Induksi atau orientasi

### **Penempatan**

Menurut Justine T. Sirait (2007:85) *placement* atau penempatan karyawan adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seorang atau lebih pegawai pada suatu jabatan baru ataupun jabatan yang berlainan. Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009:198), penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi jabatan tertentu, hal ini khusus pada karyawan baru. Sedangkan untuk karyawan lama, hal ini berarti mempertahankan posisi lama atau memindahkan pada posisi yang baru.

Menurut Bernardin dan Russel (1993:111) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan antara lain:

- a. Pengetahuan  
Merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja.
- b. Kemampuan  
Menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Sikap  
Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut obyek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

### **Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian sebelumnya, menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:94), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dapat diukur untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan. Dalam pengukuran kinerja, diperlukan standar pengukuran untuk menjamin keberhasilan kinerja.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standar karyawan dalam bekerja. Adalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan menurut Ivancevich (2001) yaitu:

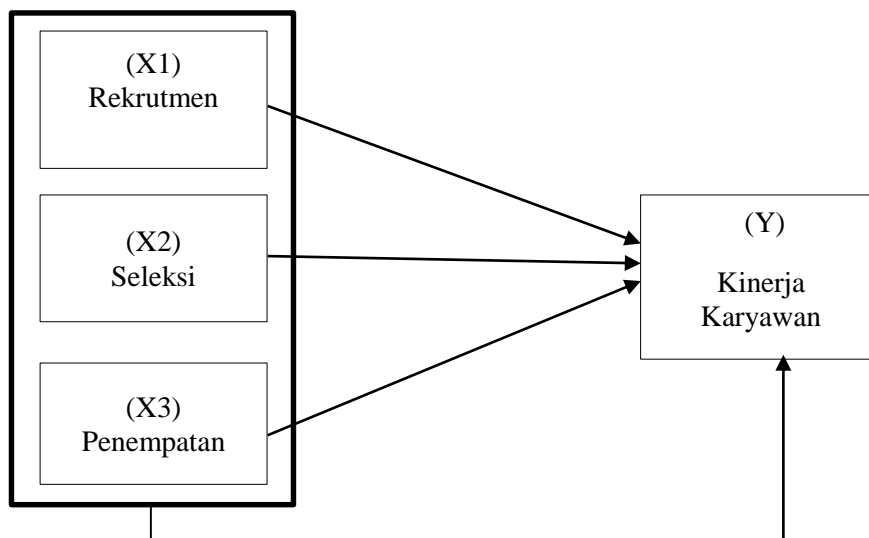
- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Kerjasama
- d. Inisiatif
- e. Dapat dipercaya
- f. Pengetahuan Tentang Pekerjaan
- g. Kualitas Personal

## Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh antara proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan
2. Diduga ada pengaruh antara seleksi terhadap kinerja karyawan
3. Diduga ada pengaruh antara penempatan terhadap kinerja karyawan
4. Diduga ada pengaruh antara proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 1**  
**Kerangka Hipotesis**



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam Penelitian, 2016.

## Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory research*. *Eksplanatory research* ini ditujukan untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh antara variable independen dengan variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gramedia dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun yang berjumlah 45 orang. Jumlah sampel yang diambil 45 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, yaitu semua populasi dijadikan sampel

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan skala bertingkat dari 1-4. Teknik analisis dengan menggunakan bantuan program SPSS *for Windows* versi 16.0 yang terdiri dari: uji validitas, uji reliabilitas, uji korelasi, koefisien determinasi, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t, dan uji F.

## Hasil

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan SPSS for Windows versi 16.0. Berikut rekapitulasi hasil yang diperoleh:

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Data**

Uji Hipotesis	Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	Koefisien Regresi	t/F hitung	Sig	Kesimpulan
X1→Y	0,524	0,258	0,588	4,036	0,002	H0 ditolak, Ha diterima
X2→Y	0,450	0,184	0,439	3,303	0,002	H0 ditolak, Ha diterima
X3→Y	0,419	0,157	0,494	4,734	0,004	H0 ditolak, Ha diterima
X1, X2, X3 →Y	0,524	0,337	X1 0,467 X2 0,176 X3 0,559	8,444	0.000	H0 diterima Ha ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

## Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari analisis yang telah dilakukan, seperti yang dijelaskan berikut ini. **Pada hipotesis pertama** yang berbunyi “ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan  $Y = 11,426 + 0,588X1$  dengan t hitung sebesar 4,036 lebih besar dari t tabel yaitu 2,01669.

Koefisien regresi yang positif juga menunjukkan bahwa semakin tinggi proses rekrutmen PT. Gramedia Jakarta yaitu pemberian informasi mengenai *job qualification* yang semakin jelas maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut, pemberian informasi mengenai *job description* yang jelas juga mempengaruhi calon pekerja yang akan melamar di PT. Gramedia, Jakarta, pemanfaatan media massa dan internet juga semakin mempermudah calon pekerja dalam mengikuti proses rekrutmen di PT. Gramedia, Jakarta, serta metode rekrutmen dilakukan dengan efektif yang mempengaruhi dalam mendapatkan calon pekerja yang nantinya mempengaruhi kinerja karyawan PT. Gramedia, Jakarta. Koefisien korelasi variabel rekrutmen (X1) sebesar 0,524 menunjukkan bahwa korelasi variabel rekrutmen (X1) adalah korelasi sedang dan searah. Koefisien determinasi variabel rekrutmen (X) terhadap kinerja karyawan sebesar 25,8% pengaruhnya. Secara umum tingkat kinerja karyawan PT. Gramedia, Jakarta dipengaruhi oleh rekrutmen hal ini ditunjukkan dari hasil kategorisasi variabel rekrutmen yang tinggi yaitu sebesar 66,7%,.

Pada **hipotesis kedua** yang berbunyi “ada pengaruh yang signifikan antara variabel seleksi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan  $Y = 13,371 + 0,439 X2$  dengan t hitung sebesar 3,303 lebih besar dari t tabel yaitu 2,01669.

Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,439 menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari seleksi PT. Gramedia, Jakarta mulai dari metode seleksi yang dilakukan, ragam tes yang dilakukan, materi tes yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan, serta jangka waktu pelaksanaan proses seleksi di PT. Gramedia, Jakarta menciptakan calon pekerja yang baik yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin tinggi nilai dari seleksi semakin tinggi tingkat kinerja karyawan PT. Gramedia Jakarta. Begitu juga sebaliknya apabila semakin kecil nilai rekrutmen dari PT. Gramedia Jakarta maka semakin kecil tingkat kinerja karyawan. Koefisien korelasi variabel rekrutmen yaitu sebesar 0,450 menunjukkan bahwa korelasi variabel seleksi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sedang dan searah. Koefisien determinasi dari variabel seleksi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 18,4% pengaruhnya. Secara umum tingkat seleksi PT. Gramedia, Jakarta adalah tinggi yang ditunjukkan melalui tabel kategorisasi dari variabel seleksi yaitu sebesar 66,6%.

Pada **hipotesis ketiga** yang berbunyi “ada pengaruh yang signifikan antara variabel penempatan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear sederhana dengan persamaan  $Y = 11,287 + 0,804 X_3$  dengan t hitung sebesar 4,734 lebih besar dari t tabel yaitu 2,01669.

Koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,804 menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai penempatan seseorang PT. Gramedia Jakarta, yang dilihat dari pengetahuan, kemampuan, dan sikap dari calon pekerja, maka semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan PT. Gramedia, Jakarta. Begitu juga sebaliknya apabila nilai kinerja karyawan semakin kecil maka semakin kecil juga tingkat kinerja karyawan. Koefisien korelasi variabel penempatan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,419 menunjukkan hubungan atau korelasi yang sedang dan searah. Koefisien determinasi dari variabel penempatan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 15,7% pengaruhnya. Secara umum proses penempatan PT. Gramedia Jakarta mempengaruhi tingkat kinerja karyawan PT. Gramedia Jakarta yang ditunjukkan melalui tabel kategorisasi sebesar 86,8% yaitu baik.

Pada **hipotesis keempat** yang berbunyi “ada pengaruh yang signifikan antara variabel rekrutmen (X1), seleksi (X2), dan penempatan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)”, terbukti dengan hasil uji regresi linear berganda dengan persamaan  $Y = 7,075 + 0,397X_1 + 0,192X_2 + 0,494X_3$  dengan f hitung sebesar 8,444 lebih besar dari f tabel yaitu 3,21.

## Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan pengolahan dan analisis data secara bertahap terhadap variabel Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia, Jakarta, maka dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan dan saran.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan :

1. Kualitas produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan Berdasarkan hasil penelitian, variabel rekrutmen dipersepsikan baik oleh responden, sebesar 66,7%. Namun beberapa responden juga masih ada yang menyatakan bahwa rekrutmen pada PT. Gramedia, Jakarta masih tidak baik. Hal ini tercermin dari pemberian informasi mengenai *job description* yang masih kurang jelas dan detil serta metode rekrutmen yang tidak efektif dan efisien. Sedangkan dari hasil uji yang didapat, pengaruh variabel rekrutmen (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial adalah signifikan dan positif. Dari nilai koefisien determinasi terlihat bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 0,258 atau 25,8%.
2. Berdasarkan hasil penelitian, variabel seleksi dipersepsikan baik oleh responden (66,7%) walaupun masih terdapat sebagian responden atau karyawan yang merasa seleksi yang dilakukan oleh PT. Gramedia, Jakarta tidak baik.. Kondisi tersebut disebabkan oleh jangka waktu antar tahapan tes dalam proses seleksi berlangsung lama sehingga kurang memberikan kesan yang baik bagi karyawan. Sedangkan dari hasil uji yang didapat, pengaruh seleksi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial adalah signifikan dan positif. Dari nilai koefisien determinasi terlihat bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 0,184 atau 18,4%.
3. Berdasarkan hasil penelitian, variabel penempatan seleksi dipersepsikan baik oleh responden (86,8%) walaupun masih terdapat sebagian kecil responden atau karyawan yang merasa penempatan yang dilakukan oleh PT. Gramedia, Jakarta tidak baik. Sedangkan dari hasil uji yang didapat, pengaruh penempatan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial adalah signifikan dan positif. Dari nilai koefisien determinasi terlihat bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 0,157 atau 15,7%.
4. Berdasarkan hasil penelitian, variabel kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh responden (80%) walaupun masih terdapat sebagian kecil responden atau karyawan yang merasa kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Gramedia, Jakarta tidak baik. Hal tersebut disebabkan oleh kualitas kerja karyawan yang masih tidak maksimal serta inisiatif dari karyawan yang juga



masih kurang. Selain itu dari hasil uji didapatkan, pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah signifikan dan positif. Dari nilai koefisien determinasi terlihat bahwa kualitas pelayanan, promosi, dan harga mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 0,337 atau 33,7%

## Saran

1. Berdasarkan kesimpulan di atas, PT. Gramedia hendaknya membenahi pada pemberian informasi mengenai *job description* yang jelas. Hal ini dikarenakan sangat berpengaruh terhadap calon pekerja yang ingin melamar. Kesalahan pada pemberian *job description* pada saat rekrutmen akan mengakibatkan ketidaksesuaian Antara calon pekerja yang melamar dengan kebutuhan perusahaan akan posisi yang ditawarkan. Selain itu juga metode rekrutmen sebaiknya dilakukan lebih efektif dan efisien lagi, seperti melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan dan juga pada pasar yang tepat.
2. Berdasarkan kesimpulan di atas, PT. Gramedia hendaknya perlu memperhatikan pada proses seleksi, terutama pada jangka waktu proses seleksi. Proses seleksi yang dilakukan PT. Gramedia dalam mendapatkan calon pekerjanya cukup lama. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap proses dalam mendapat seorang karyawan. Apabila terlalu lama waktu dalam proses seleksi ini, tidak menutup kemungkinan calon pekerja tersebut sudah tidak tertarik untuk mengikuti proses seleksi atau juga sudah mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain.
3. Berdasarkan kesimpulan di atas, PT. Gramedia juga harus memperhatikan proses penempatan yang dilakukan terhadap calon pekerja. Penempatan berdasarkan sikap juga sangat penting dan berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut dalam bekerja. Integritas serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga dapat tercermin dari sikap karyawan tersebut. Selain itu, latar belakang pendidikan juga sangat perlu diperhatikan. Hal ini tentunya juga sangat berpengaruh, karena karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan lama dalam beradaptasi menerima tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Selanjutnya yang juga dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tersebut.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen SDM". Jakarta : Erlangga
- Bernardin dan Russel. 1993. *Human Resources Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River. Prentice Hall
- Edwin B. Flippo, 1990. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariwijaya. 2008. "Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan". Jakarta : Elmtera Publishing
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management, Eight Edition*, (New York : McGraw Hill.
- J. Supranto, 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi, Cetakan Kedua*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Klingner, Donald E. & Nalbandian, John. 1985. *Public personnel Management: Contact and Strategies*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Mangkuprawira, Tb. Sjafr. 2002. "Manajemen SDM Strategik". Jakarta : Ghalia Indonesia
- Marwansyah. 2010. "Manajemen SDM". Bandung : Alfabeta

- Rachmawati, Kusdyah. 2008. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jogjakarta : Andi
- Raharjo, Joko. 2013. "Paradigma Baru Manajemen SDM". Jakarta : Platinum
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani. 2010. "Manajemen unuk Perusahaan". Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Sastrohadiwiryo, B.S. 2012. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sirait, Justine T. 2007. "Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan SDM". Jakarta : Grasindo
- Sugiyono. 2010. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung : Alfabeta
- Suwatno. & Priansa, D. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2013. "Manajemen Kinerja". Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Nugroho, M. Aji. 2012. "Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasapura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin". Skripsi. Universitas Hasanudin
- Sri, Menik. 2014. "Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi". Skripsi.
- Aziz, Moh. Abdul. 2012. Pengaruh Proses Seleksi Terhadap Kineja Karyawan Teknik PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Tbk. Skripsi. Universitas Indonesia
- Imaniar, Rini Ftri. 2013. Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Livineth Collection Bandung. Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yullyanti,Ellyta. 2009 Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai Perencanaan Dan Pengadaan Biro Kepegawaian Dan Organisasi ESDM Eselon Ii Di Lingkungan Sekretariat Jenderal ESDM