

## Pengaruh Sasaran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Zeykisan Perangin-angin<sup>1</sup>  
Dodik Ariyanto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: zeykisan@gmail.com / telp: +62 82 236 163 696

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Audit manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bagian dari audit manajemen. Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Audit manajemen sumber daya manusia juga lebih terfokus terhadap pencarian informasi dan data permasalahan perusahaan dari sudut pandang sumber daya manusia, lebih spesifik menyangkut suatu permasalahan yang dapat menyebabkan kegagalan perusahaan serta memberikan masukan perbaikan/perubahan atas segala kekurangan/kelemahan yang terjadi pada kegiatan operasi sumber daya manusia yang diaudit. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh sasaran audit manajemen sumber daya manusia yakni perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan. penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sasaran audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA Nusa Dua Bali*. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan yang memiliki jabatan seperti manajer, asisten manajer, supervisor yang sudah bekerja minimal satu tahun. Diproleh sebanyak 38 orang karyawan dengan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** : perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan

### ABSTRACT

*The Human Resource Management Audit (HR) is part of a management audit. The HR management audit aims to assess and evaluate employee performance. Human resource management audit also focuses on searching data and information on company issues from the perspective of human resources, more specifically concerning issues that can lead to corporate failure and provide recommendations for improvements over the shortcomings that occur in human resources activities audited. Employee performance can be influenced by human resource management audit objectives, namely manpower planning, recruitment, selection, orientation and placement and training and development. This study aims to examine the effect of human resource management audit objectives on the performance of Hotel Laguna A Luxury Collection Resort & SPA Nusa Dua Bali employees. In this study the sample is all employees who have positions such as managers, assistant managers, supervisors who have worked at least one year. Diproleh as many as 38 employees with purposive sampling method. Data collection methods used were questionnaires and interviews. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The result of the research shows that manpower planning, recruitment and selection have an effect on*

*employee performance, whereas orientation and placement and training and development have no effect on employee performance.*

**Keywords:** *planning, recruitment, selection, placement, training*

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan dapat berkembang dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting, sebab di tangan manusialah segala inovasi dapat dilaksanakan guna mencapai tujuan perusahaan (Anyim, 2012). Dalam mencapai tujuannya perusahaan harus memeriksa apakah kinerja karyawan sudah sesuai atau belum dengan standar operasional perusahaan. Pemeriksaan diistilahkan dengan audit manajemen SDM (Dickie, 2011). Audit manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mengevaluasi bagian-bagian mana saja di dalam perusahaan yang lemah, dengan maksud untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan organisasi oleh pihak manajemen.

Audit manajemen SDM merupakan bagian dari audit manajemen. Audit manajemen sumber daya manusia biasanya dilakukan pada fungsi-fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan.

Menurut Vemic (2007) audit sumber daya manusia belum banyak diperhatikan dan dilakukan, padahal sebagai salah satu aset yang penting dalam perusahaan/organisasi, sumber daya manusia haruslah mampu dikembangkan secara optimal. Sumber daya manusia pada suatu perusahaan biasanya akan dikelola dan menjadi tanggung jawab dari *Human Resource Development* (HRD).

Pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan berdasarkan kebijakan suatu perusahaan mengenai bidang sumber daya manusia yang telah ditetapkan.

Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan agar mengembangkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena peningkatan kinerja karyawan dapat dianggap sebagai suatu keberhasilan perusahaan. Salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan adalah proses dari pelaksanaan sasaran audit manajemen sumber daya manusia. Karena jika proses pelaksanaan sasaran audit manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan tepat, maka perusahaan dapat memperbaharui atau memperbaiki kinerja karyawan sesuai dengan kriteria yang ditentukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Menurut Siagian (2004:75) ada lima sasaran dari audit manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan.

Menurut Sartin (2008) perencanaan tenaga kerja merupakan sekumpulan kegiatan/aktivitas yang berhubungan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang pada suatu perusahaan, mengenai pengadaan SDM baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Oleh karena itu harus mendapatkan perhatian dan penanganan yang sangat serius dikarenakan karyawan adalah aset SDM yang termahal dan terpenting

Selain perencanaan tenaga kerja, ada hal lain yang dapat mempengaruhi suksesnya perusahaan yaitu proses rekrutmen. Menurut Siagian (2012:102) menyatakan bahwa proses rekrutmen dimulai dari pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya.

Setelah proses rekrutmen selesai maka selanjutnya yaitu proses seleksi. Seleksi adalah suatu proses pemilihan atau penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan (Hasibuan, 2007).

Setelah seleksi tenaga kerja dilaksanakan, maka fungsi manajemen selanjutnya yang dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja adalah proses yang dilakukan oleh manajemen SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi karyawan. Pola penempatan karyawan akan mempengaruhi pada kinerja pegawai agar mampu konsisten dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya (Naliebrata, 2007).

Menurut Siagian (2012:182) untuk membantu mengembangkan kemampuan para pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas sekarang merupakan tujuan dari pelatihan, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan. Tujuan pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam pekerjaannya karena dengan meningkatnya persaingan dan perkembangan zaman, maka para pekerja dituntut untuk lebih meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari para pesaing.

Beberapa penelitian terdahulu tentang perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan serta kinerja karyawan telah dilakukan. Menurut Qamariah dan Fadli (2011) perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nugroho (2012) menyatakan rekrutmen dan seleksi teruji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Montolalu,

dkk. (2016) menyatakan bahwa orientasi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Wicaksono (2016) menyatakan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari berbagai penelitian terdahulu mengenai perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan, maka diperlukan penelitian kembali pada lokasi dan subyek penelitian yang berbeda.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh sasaran audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & Spa* Nusa Dua Bali. The Laguna, merupakan salah satu hotel yang berbintang lima yang berada dikawasan Nusa Dua Bali yang merupakan kawasan destinasi pariwisata. Alasan dipilihnya lokasi penelitian pada hotel tersebut dikarenakan dari beberapa hotel yang melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia hanya The Laguna yang berkenan untuk dijadikan lokasi penelitian. Alasan lainnya yaitu berkaitan dengan perkembangan hotel tersebut, dimana saat ini Hotel The Laguna banyak mendapatkan penghargaan baik dalam tingkatan asia maupun internasional dalam beberapa kategori seperti pengalaman akomodasi utama, kualitas layanan, arsitektur yang unik dan lokasi yang sangat baik, maka dari itu hotel tersebut pasti akan mencari SDM yang benar-benar berkualitas sehingga pelayanan yang akan diberikan kepada pengunjung akan optimal dan dapat mempertahankan penghargaan-penghargaan yang sudah diterima. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu sorotan penting dalam

menunjang peningkatan kinerja karyawan Hotel The Laguna Nusa Dua Bali. Pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia dipandang penting untuk memperoleh SDM yang memiliki kualitas baik dan professional untuk mendukung kesuksesan semua kegiatan operasional pada hotel tersebut, mengingat begitu banyaknya departemen/divisi yang sangat memerlukan adanya audit manajemen sumber daya manusia agar mengatur dan mengarahkan SDM ke arah yang lebih baik.

Secara umum penelitian ini mengkaji masalah apakah perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan tambahan kontribusi ilmu pengetahuan dan pembuktian teori perilaku perencanaan (*Theory of planned behavior*) serta wawasan yang lebih luas mengenai audit manajemen, khususnya tentang sasaran audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan diharapkan dapat memberikan masukan dan sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan agar mampu menerapkan sistem audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

*Theory of Planned Behavior* (TPB) atau teori perilaku terencana adalah pengembangan lebih lanjut dari Teori Perilaku Beralasan (*Theory of Reasoned Action*). TPB bertujuan untuk menjelaskan determinan perilaku tertentu. faktor

utama yang mempengaruhi perilaku individu adalah *behavior intention*/ niat individu terhadap perilaku tertentu. Niat dalam berperilaku dipengaruhi oleh tiga bagian yaitu (1) *attitude* atau sikap, (2) *subjective norm* atau norma subjektif dan (3) persepsi kontrol berperilaku (*perceived behavior control*).

Determinan suatu perilaku merupakan hasil dari penilaian keyakinan-keyakinan dari individu, baik sebagai secara positif maupun negative. Seseorang dapat saja memiliki berbagai macam keyakinan terhadap suatu perilaku, namun ketika dihadapkan pada suatu kejadian tertentu, hanya sedikit dari keyakinan tersebut yang timbul untuk mempengaruhi perilaku. Keyakinan yang menonjol ini dapat dibedakan menjadi pertama, *behavior belief* yaitu keyakinan individu akan hasil suatu perilaku dan evaluasi atas hasil tersebut. *Behavior belief* akan mempengaruhi sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*). Kedua adalah *normative belief* yaitu keyakinan individu terhadap harapan normatif orang lain yang menjadi rujukannya seperti keluarga, teman, serta motivasi untuk mencapai harapan tersebut.

Harapan normatif ini membentuk variabel norma subjektif (*subjective norm*) atas suatu perilaku. Ketiga adalah *control belief* yaitu keyakinan individu tentang keberadaan hal-hal yang mendukung atau menghambat perilakunya dan persepsinya tentang seberapa kuat hal-hal tersebut mempengaruhi perilakunya. *Control belief* membentuk variabel persepsi kontrol berperilaku (*perceived behavior control*). Bagian-bagian di dalam TPB seperti sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol berperilaku ditentukan melalui keyakinan-keyakinan utama.

Menurut Ajzen (1991) TPB cocok untuk menjelaskan perilaku apa pun yang memerlukan perencanaan. Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses dalam mendapatkan tenaga kerja untuk saat ini dan masa yang akan datang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia maka proses perencanaan tenaga kerja berarti usaha untuk mengisi atau mendapatkan pengganti tenaga kerja yang kurang baik secara kuantitas maupun kualitas (Sunarta, 2010). Berdasarkan penelitian dari Qamariah dan Fadli (2011) menyatakan bahwa perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kadis (2010) menyatakan bahwa suatu perencanaan akan teruji berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Semakin baik perusahaan melaksanakan perencanaan tenaga kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Keberadaan tenaga kerja yang sebagai salah satu faktor produksi yang sangat penting artinya bagi perusahaan. Dalam mengembangkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang efektif memerlukan pendekatan secara terencana dan sistematis.

H<sub>1</sub> : Perencanaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rekrutmen merupakan suatu usaha dalam mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan (Nugroho, 2012). Sedangkan menurut Ofori (2011) rekrutmen merupakan faktor penting atau utama dalam sumber daya manusia untuk menentukan keberhasilan pada sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian Nugroho (2012) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel rekrutmen dengan kinerja

karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) bandara internasional Sultan Hasanudin Makasar. Pada penelitian Maharani (2014) menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada hotel The Heaven, Seminyak, Bali.

H<sub>2</sub> : Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Siagian (2012:131) seleksi merupakan suatu proses pengambilan keputusan, pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Sedangkan menurut Gusdorf (2008) menyatakan seleksi adalah suatu proses pemilihan dari sekelompok pelamar dan mencari yang paling cocok untuk mengisi posisi tertentu pada sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2012) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila pelaksanaan seleksi dilakukan dengan cara yang tepat maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

H<sub>3</sub> : Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penempatan karyawan yang sesuai pada posisi yang tepat akan merasa termotivasi dan akan bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan dalam bekerja akan memberikan kontribusi yang semaksimal mungkin bagi perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan oleh manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Orientasi bertujuan untuk mengenalkan tenaga kerja dengan tempat dan ruang lingkup perusahaan. (Ardana dkk, 2012:86). Penelitian yang dilakukan oleh Montolalu, dkk. (2016) menyatakan bahwa orientasi dan penempatan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Orientasi dan penempatan pada karyawan pada bidang yang tertentu hendaknya harus mempertimbangkan beberapa hal sehingga karyawan yang terpilih adalah mereka yang berkualitas baik dan kesesuaian antara kualifikasi karyawan dengan tugasnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Akhtan, dkk. (2013) menyatakan bahwa penempatan dan orientasi memiliki pengaruh positif serta hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Orientasi dan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Siagian, 2012:182) bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Sedangkan menurut Firdaus (2013) pelatihan karyawan adalah unsur yang paling penting terhadap pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2016) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang juga dilakukan oleh Primajaya (2010) yang mendapat hasil penelitian ada pengaruh yang positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang dilatih serta didorong sesuai dengan kemampuannya maka akan mampu mencapai kinerja yang lebih baik, begitu juga dengan pengembangan karyawan.

H<sub>5</sub> : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di Hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA* Nusa Dua, Bali. Penelitian ini menggunakan data primer dan skunder. Data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu jawaban dari responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner yang telah dikumpulkan. Sedangkan data skundernya yaitu daftar karyawan hotel, sejarah singkat hotel dan struktur organisasi hotel. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel terikat yakni variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Bungin, 2011:72) dalam hal ini kinerja karyawan adalah variabel terikat. Variabel bebas yakni variabel yang mempengaruhi atau menentukan arah perubahan atau timbulnya variabel terikat (Bungin, 2011:72). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah perencanaan tenaga kerja ( $X_1$ ), rekrutmen ( $X_2$ ), seleksi ( $X_3$ ), orientasi dan penempatan ( $X_4$ ), pelatihan dan pengembangan ( $X_5$ ).

Defenisi operasional variabel penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya diperusahaan (Rivai, 2009:309). Perencanaan tenaga kerja ( $X_1$ ) menurut (Siagian, 2012:41) adalah langkah yang dipilih oleh manajemen dalam menjamin bahwa untuk organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki/menempati berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktunya, semuanya dalam rangka pencapaian tujuan. Rekrutmen ( $X_2$ ) menurut Nugroho (2012) Rekrutmen dasarnya merupakan sebuah usaha untuk mengisi/menempati jabatan/pekerjaan yang

kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Seleksi ( $X_3$ ) menurut Siagian (2012:131) adalah proses pengambilan keputusan, pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Orientasi dan penempatan ( $X_4$ ) menurut Ardana, dkk. (2012:86) Orientasi bertujuan untuk mengenalkan tenaga kerja dengan tempat dan ruang lingkup perusahaan. Sedangkan Penempatan ini dilakukan oleh manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pelatihan dan pengembangan ( $X_5$ ) menurut Siagian (2012:182) pelatihan bertujuan agar dapat membantu meningkatkan/mengembangkan kemampuan pegawai/karyawan dalam menjalankan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan.

Populasi yang digunakan penelitian ini merupakan seluruh karyawan yang bekerja di Hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA* Nusa Dua, Bali. Penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* dalam penentuan sampel. Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel adalah karyawan Hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA* yang memiliki jabatan tertentu seperti supervisor, asisten manajer dan manajer di setiap departemen dalam hotel serta karyawan yang sudah bekerja minimal satu tahun. Berdasarkan kriteria yang digunakan maka diperoleh sampel sebanyak 40 orang karyawan.

Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah metode observasi dengan teknik kuesioner dan wawancara. Kuesioner yang digunakan diukur dengan skala likert satu sampai lima. Dalam penelitian ini

teknik analisis data yang digunakan adalah uji instrument penelitian dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas selanjutnya uji asumsi klasik serta regresi linear berganda dengan menggunakan uji F sebagai uji kelayakan model dan uji t untuk menguji hipotesis penelitian. Pengelolaan data menggunakan *SPSS for windows*. Sebelum data dianalisis maka data yang diperoleh dari kuesioner di transformasi menggunakan *method of successive interval* (MSI).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari statistik deskriptif menggambarkan mengenai karakteristik variabel-variabel yang diteliti seperti jumlah amatan, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Nilai minimum merupakan nilai yang terendah dari masing-masing variabel. Nilai maksimum adalah nilai tertinggi dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata (*mean*) merupakan nilai rata hitung dari suatu data. Standar deviasi adalah perbedaan nilai data yang diteliti dengan nilai rata-ratanya.

**Tabel 1.**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
Perencanaan Tenaga Kerja	38	4	20	16,76	3,41
Rekrutmen	38	20	35	30,42	3,99
Seleksi	38	19	25	22,44	2,28
Orientasi dan Penempatan	38	16	20	18,18	1,76
Pelatihan dan Pengembangan	38	14	20	17,68	1,54
Kinerja Karyawan	38	18	25	22,52	2,41

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 18 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 25 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 22,52 dan standar deviasi sebesar 2,41. Ini berarti menyatakan standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah sebesar 2,48. Nilai rata-rata 22,44 menunjukkan secara rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti perusahaan memiliki kinerja yang baik.

Variabel perencanaan tenaga kerja memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 4 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 20 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 16,76 dan standar deviasi sebesar 3,41. Ini berarti menyatakan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah sebesar 3,41. Nilai rata-rata 16,76 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti perusahaan melakukan perencanaan tenaga kerja dengan baik.

Variabel rekrutmen memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 20 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 35 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 30,42 dan standar deviasi sebesar 3,99. Hal ini menyatakan bahwa standar penyimpangan data terhadap rata-ratanya adalah sebesar 3,99. Nilai rata-rata 30,42 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti secara menyeluruh proses rekrutmen di perusahaan tergolong baik.

Variabel seleksi memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 19 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 25 dengan rata-rata

(*mean*) sebesar 22,44 dan standar deviasi sebesar 2,28. Hal ini menyatakan bahwa standar penyimpangan data terhadap rata-ratanya adalah sebesar 2,28. Nilai rata-rata 22,44 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti secara menyeluruh proses seleksi di perusahaan tergolong baik.

Variabel orientasi dan penempatan memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 16 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 20 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 18,18 dan standar deviasi sebesar 1,76. Hal ini menyatakan bahwa standar penyimpangan data terhadap rata-ratanya adalah sebesar 1,76. Nilai rata-rata 18,18 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti proses orientasi dan penempatan di dalam perusahaan tergolong cukup baik.

Variabel pelatihan dan pengembangan memiliki nilai terendah/terkecil dari jumlah skor jawaban responden sebesar 14 dan nilai tertinggi/terbesar sebesar 20 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 17,68 dan standar deviasi sebesar 1,54. Hal ini menyatakan bahwa standar penyimpangan data terhadap rata-ratanya adalah sebesar 1,54. Nilai rata-rata 17,68 menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Hal ini berarti proses pelatihan dan pengembangan di perusahaan tergolong cukup baik.

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkolerasikan antara skor item instrument dalam suatu faktor dan mengkolerasikan skor faktor dengan skor total. Apabila hasilnya sama dengan atau lebih besar dari 0,300 maka suatu instrumen tersebut dikatakan memiliki validitas yang sangat kuat (Sugiyono, 2014: 115).

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan maka didapatkan semua nilai *pearson correlation* dari masing-masing pertanyaan mengenai perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan lebih besar dari 0,30. Ini berarti bahwa semua pernyataan yang ada dalam penelitian adalah valid. Pengujian realibilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka instrument yang digunakan tergolong reliabel.

Uji reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha* melalui bantuan SPSS. Kuesioner penelitian dikatakan valid ketika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2013:24). Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan maka hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* > 0,60. Ini berarti bahwa instrument yang digunakan adalah reliabel.

Pengujian normalitas dilakukan agar mengetahui apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih besar dari signifikan yang dipakai 0,05 (5%). Berdasarkan uji normalitas didapatkan hasil bahwa koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,946 yang berarti lebih besar dari taraf signifikan 0,05. Hal ini berarti seluruh variabel dalam penelitian berdistribusi normal.

Pengujian Multikolinieritas dilakukan untuk menguji/mengetahui apakah di dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel independen (bebas). Model regresi dikatakan layak jika tidak terjadi korelasi di

antara variabel independen (Ghozali, 2013:105). Pengujian multikolinieritas dilihat berdasarkan nilai *tolerance* dan *inflation factor* (VIF). Suatu model regresi dikatakan tidak ada multikolinearitas jika nilai toleransi 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dibawah 10.

Berdasarkan uji multikolinieritas yang dilakukan maka didapatkan hasil yang menunjukkan nilai *tolerance* dari masing-masing variabel yang digunakan memiliki nilai  $> 0,1$  dan nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih  $< 10$ . Hal ini berarti didalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji/mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan lainnya. Model regresi yang tidak terdapat gejala heteroskedastisitas atau yang memiliki varian yang *homogeny* dapat dikatakan model regresi yang baik. Pengujian ini menggunakan uji Glejser. Jika tingkat signifikan berada diatas 0,05 maka model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji heteroskedastisitas maka hasil yang didapatkan menunjukkan nilai signifikan dari masing-masing variabel bebas berada diatas signifikan 0,05. Hal ini berarti model regresi dalam penelitian tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model regresi linear berganda yang tujuannya untuk mengetahui pengaruh perencanaan tenaga kerja ( $X_1$ ), rekrutmen ( $X_2$ ), seleksi ( $X_3$ ), orientasi dan penempatan ( $X_4$ ) serta pelatihan dan pengembangan ( $X_5$ ) terhadap kinerja

karyawan pada hotel The Laguna A Luxury Collection Resort dan SPA. Tabel 2 hasil uji regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 16.0.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-8,105	1,766		-4.590	0,000
Perencanaan Tenaga Kerja	0,261	0,067	0,234	3,873	0,001
Rekrutmen	0,117	0,047	0,155	2,472	0,019
Seleksi	0,957	0,080	0,878	11,916	0,000
Orientasi dan Penempatan	0,092	0,084	0,070	1,096	0,281
Pelatihan dan Pengembangan	0,089	0,109	0,057	0,819	0,419
<b>R square</b>					0,895
<b>Adjusted R Square</b>					0,879
<b>F Hitung</b>					54,813
<b>Sig. F</b>					0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = -8,105 + 0,261X_1 + 0,117X_2 + 0,957X_3 + 0,092X_4 + 0,089X_5 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

Nilai konstanta sebesar -8,105 yang berarti bahwa, jika perencanaan tenaga kerja ( $X_1$ ), rekrutmen ( $X_2$ ), seleksi ( $X_3$ ), orientasi dan penempatan ( $X_4$ ) serta pelatihan dan pengembangan ( $X_5$ ) sama dengan nol maka kinerja karyawan akan turun sebesar 8,105 satuan.

Nilai koefisien  $\beta_1$  sebesar 0,261 menunjukkan bahwa jika perencanaan tenaga kerja ( $X_1$ ) bertambah 1 satuan maka nilai dari kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bertambah sebesar 0,261 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya stabil/konstan.

Nilai koefisien  $\beta_2$  sebesar 0,117 yang berarti bahwa bila nilai rekrutmen ( $X_2$ ) bertambah 1 satuan maka nilai dari kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bertambah sebesar 0,117 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya stabil/konstan.

Nilai koefisien  $\beta_3$  sebesar 0,957 hal ini berarti jika seleksi ( $X_3$ ) bertambah 1 satuan maka nilai dari kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bertambah sebesar 0,957 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya stabil/konstan.

Nilai koefisien  $\beta_4$  sebesar 0,092 hal ini menunjukkan bahwa bila nilai orientasi dan penempatan bertambah 1 satuan maka nilai kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bertambah sebesar 0,092 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya stabil/konstan.

Nilai koefisien  $\beta_5$  sebesar 0,089 yang berarti bahwa bila pelatihan dan pengembangan bertambah 1 satuan maka nilai kinerja karyawan ( $Y$ ) akan bertambah sebesar 0,089 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya stabil/konstan.

Berdasarkan Tabel 2, terlihat  $F$  memiliki nilai sebesar 54,813 dimana tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai signifikansi ini menunjukkan model regresi dalam penelitian layak untuk diteliti. Nilai *Adjusted R square* sebesar 0,879. Nilai ini menunjukkan variabel kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh keseluruhan variabel yaitu variabel perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi,

orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan sebesar 87,9 persen, sedangkan sisanya sebesar 12,1 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model regresi. Pada Tabel 7 memberikan informasi bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan orientasi dan penempatan serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai variabel tersebut lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini menemukan hasil bahwa variabel perencanaan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 7 hasil uji regresi linear berganda dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga  $H_1$  dapat diterima. Hasil ini sejalan dengan yang didapatkan oleh Maharani (2014) yang menemukan perencanaan tenaga kerja merupakan variabel yang mempengaruhi positif terhadap kinerja karyawan. Perencanaan tenaga kerja berguna untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang atau untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu (Whidiastuti, 2012). Semakin baik perencanaan tenaga kerja dilakukan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Konteks dalam penelitian ini, dapat dikatakan bahwa perencanaan tenaga kerja tergolong baik. Karena perencanaan mampu meramalkan kebutuhan tenaga kerja perusahaan di masa yang akan datang.

Hal ini didukung oleh hasil kuesioner yang menunjukkan responden mempersepsikan pernyataan nomor 2 dari konstruk perencanaan tenaga kerja yaitu mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia guna pencapaian

tujuan perusahaan dapat terpenuhi dalam kapasitas tepat pada saat diperlukan dengan rata-rata nilai tertinggi sebesar 4,3. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kadis (2010) yang menyatakan semakin baik perusahaan melaksanakan perencanaan tenaga kerja maka akan meningkat pula kinerja karyawan.

Berdasarkan pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa variabel rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji regresi menunjukkan nilai signifikansi variabel rekrutmen sebesar  $0,019 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_2$  diterima.. penelitian ini mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2014) dan Yullyanti (2009) dan Gusdorf (2009) yang mendapatkan rekrutmen merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mani (2012) menyatakan bahwa rekrutmen adalah faktor penting dalam pengadaan sumber daya manusia. Menurut Ofori (2011) jika suatu rekrutmen berhasil dilakukan dengan baik maka banyak para pelamar akan memasukkan lamarannya ke perusahaan sehingga rekrutmen dapat menjadi faktor yang sangat penting didalam sumber daya manusia untuk memastikan keberhasilan/kesuksesan suatu perusahaan. Pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dengan adanya proses rekrutmen yang baik maka perusahaan akan mampu menyediakan tenaga kerja yang cukup untuk dapat memilih karyawan yang memiliki kualifikasi yang diinginkan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh hasil kuesioner terkait dengan konstruk rekrutmen yang mempunyai skor rata-rata tertinggi sebesar 4,5 yang terkait pernyataan bahwa perusahaan telah memberikan informasi yang jelas mengenai peraturan

rekrutmen di lingkungan perusahaan atau perusahaan transparan dalam melakukan proses rekrutmen. Hal ini diperkuat oleh Nuryanta (2008) yang menyatakan proses rekrutmen yang dilakukan dengan benar-benar mempertimbangkan calon pelamar yang memiliki potensi yang unggul dan memenuhi syarat maka calon karyawan akan mampu bekerja sesuai dengan pekerjaannya dan mampu meningkatkan kinerjanya. Sehingga kondisi ini mampu membuat rekrutmen sebagai *predictor* yang cukup baik dalam menilai kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi Tabel 7 maka  $H_3$  dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hal ini karena variabel seleksi memiliki nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa variabel seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Nugroho (2012) bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pembagio, dkk. (2013) dan Calder (2012) yang menyatakan bahwa apabila perusahaan melakukan seleksi yang tepat maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Apabila pelaksanaan seleksi dilakukan dengan cara yang benar maka perusahaan akan memperoleh karyawan yang berkualitas baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan tercermin dari hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa responden setuju proses seleksi harus mempertimbangkan kesesuaian pengetahuan, keterampilan serta kemampuan calon karyawan dengan pekerjaan. Hal tersebut dapat dilihat dari skor rata-rata jawaban yang diberikan oleh responden tinggi sebesar 4,55. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Maharani (2014) yang menyatakan proses seleksi mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 7 memberikan informasi bahwa  $H_4$  di dalam penelitian ini dinyatakan ditolak. Hal ini karena variabel orientasi dan penempatan memiliki nilai signifikansi  $0,281 > 0,05$  yang berarti bahwa variabel orientasi dan penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Maharani (2014) yang menyatakan bahwa orientasi dan penempatan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Montolalu, dkk. (2016) kurangnya rasa ketertarikan karyawan untuk berorientasi dan menyesuaikan diri baik kepada sesama karyawan ataupun terhadap lingkup perusahaan dapat membuat penempatan dan orientasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu kurangnya kejelasan mengenai pembagian tugas dan kewenangan juga dapat membuat orientasi dan penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Allen (2008) penempatan dan orientasi yang tidak tepat dapat membuat kinerja karyawan menjadi jenuh. Hal ini diperkuat oleh jawaban responden yang mempunyai skor rata-rata terendah, sebesar 4,47 mengenai kurangnya kejelasan atau tumpang tindih pembagian tugas dan kewenangan pimpinan perusahaan dalam memantau dan mengawasi kegiatan perusahaan. Kondisi ini menyebabkan orientasi dan penempatan tidak dapat dijadikan sebagai *predictor* yang cukup baik dalam menilai kinerja karyawan.

Tabel 7 juga memberikan informasi bahwa  $H_5$  di dalam penelitian ini ditolak. Hal ini karena variabel pelatihan dan pengembangan memiliki nilai signifikansi  $0,419 > 0,05$  yang berarti bahwa variabel pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil yang didapat oleh Maharani (2014) yang menyatakan bahwa

pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun berbeda dengan hasil penelitian yang didapat oleh Wicaksono (2016) dan Primajaya (2010) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Ailbieyi (2012) pelatihan dan pengembangan dapat berdampak baik jika setelah dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya namun akan berdampak buruk bila perusahaan akan menghabiskan dana yang cukup banyak untuk melakukan pengembangan dan pelatihan namun tidak ada perubahan kinerja karyawan setelah pelatihan dan pengembangan dari sebelumnya tanpa pelatihan dan pengembangan. dalam konteks ini, pengembangan dan pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini mungkin disebabkan karena masih kurangnya kesadaran diri dari para karyawan untuk serius mengikuti pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan, sehingga karyawan tidak merasa adanya peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hal ini diperkuat oleh jawaban responden yang mempunyai skor rata-rata terendah, sebesar 4,37 yang menyatakan pelatihan dan pengembangan kurang mampu meningkatkan keahlian karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kondisi ini menyebabkan pelatihan dan pengembangan tidak dapat dijadikan sebagai *predictor* yang cukup baik dalam menilai kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan

seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel *The Laguna* Nusa Dua Bali dan variabel pelatihan dan pengembangan serta orientasi dan penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada hotel *The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA* Nusa Dua Bali.

Saran yang dapat diberikan pada pihak hotel adalah hasil kuesioner menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan pada indikator keahlian karyawan memiliki nilai rata-rata yang cukup rendah. Ini berarti menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan belum mampu untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu diharapkan agar perusahaan mengevaluasi proses pelaksanaan pelatihan dan pengembangan agar menemukan cara untuk meningkatkan keahlian karyawannya. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa variabel orientasi dan pengembangan pada indikator pembagian tugas dan kewenangan memiliki nilai rata-rata yang tergolong rendah. ini berarti karyawan merasa kurangnya kejelasan atas pembagian tugas dan kewenangan didalam perusahaan. Untuk itu diharapkan agar perusahaan segera mengevaluasi pelaksanaan orientasi dan penempatan agar perusahaan dapat memperbaiki dan memberi kejelasan mengenai pembagian tugas dan kewenangan di dalam perusahaan.

## REFERENSI

- Ailbieyi, Stanley.2012.The Impact of Post Training On Job Performance in Nigeria's Oil Industry.*Journal of Business and Management* 35(3), pp : 3-33.
- Ajzen, I, 1991. The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Process. journal of psychological research.* 50(2), h:179-211.

- Akhtan, Margono dan Gunthar Riady.2013. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. *Ejournal Administrative Reform*. 1(1), h:257-271.
- Allen, Van. 2008. Recruitment Versus Retention : Why Working to Keep Good Employees is Worth the Effort. *Journal of Prctice Management*. Pp : 19-22
- Anyim, Francis C, Joy. 2012. The Hole of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. *Journal of Bussiness Administration*. 6(2), pp:68-78.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana.
- Calder, Ashleigh. 2012. Recruitment and Selection in Small and Medium Sized Enterprises. *Management Journal*. 10(1) pp: 1-7.
- Dickie, Carolyne, Laurence. 2011. Recruitment and Selection Process in Australia and China: Rewards From Comon Sense and Plain Dealing. *Journal Management Business*.
- Firdaus, E. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan terhadap Kinerja Alumnipeserta Pelatihan Batik Sasirangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 1 (2): 239-259.
- Gusdorf, Myrna.2008. Recruitment and Selection. *Society for Human Resources Management Journal*.Pp:1-15.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Kadis, Jessica.2010. Recruit and Retain Mental Health Workers. *Workforce Planning Journal*.2(1),pp:1-10.
- Maharani, Dea. 2014. Persepsi Karyawan atas Audit Manajemen SDM pada Kinerja Karyawan.*Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.Denpasar.
- Mani, Vijaya.2012. The Effectiveness of Employee Referral as a Recruitment Source. *International journal of Management Business Research*. 1(11), pp: 12-25.
- Montolalu, Ricky. Lotje Kawet dan Olivia Nelwan. 2016. Pengaruh Kepribadian, Orientasi dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ekonomi*. 4(1), h: 1318-1329.

- Naliebreta, Anita. 2007. Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Nugroho, Muhammad.2012. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makasar. *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin. Makasar.
- Nuryanta, Nanang. 2008. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Pendidikan Islam. 1(1). H: 55-69.
- Ofori, Aryeete Marjoreen. 2011. Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Buisnes Administration*.2(3), pp:45-60.
- Pembagio, Sunu. Nindrijo dan Hamidah Nayati. (2013). Pengaruh Rekrutmen, Proses Seleksi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Tata Usaha dan Keuangan PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administasi Bisnis*.Vol 4, No 1. 1-7.
- Primajaya, Deni.2010. Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina. *Jurnal Ekonomi*. 4(1).H:2-14.
- Qamariah dan Fadli. 2011. Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonomi*. Pp: 63-71.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta.
- Sartin. 2008. Analisis Perencanaan Tenaga Kerja di Perusahaan Redrying Tembakau dengan Pendekatan Linear Programming. *Jurnal Ekonomi*.3(1), h: 224-238.
- Shaban, Osama. 2012. Auditing Human Resources as a Method to evaluate The Efficiency of Human Resources Function and To Control Quality Check on HR Activity. *International of Bussines Research Journal*. 5(3),pp:122-129
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sunarta.2010. Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Economic Journal*.1(1),h:1-13.
- Siagian, Sondang. 2004. *Audit Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta : 2002

- Siagian, Sondang. 2012. *Audit Manajemen*. PT.Bumi Aksara. Jakarta : 2004.
- Vemic, Jelena. 2007. Employee Training and Development and The Learning Organization. *Economic and Organization Journal*. 4(2) pp: 209-216.
- Vemic, Jelena. 2009. Development Of Human Resource at Strategic Factors of The Companies Advantage. *Economics and Organozation Journal*. 6(1), PP:59-67.
- Wicaksono, Yosep. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Pp: 35-37.
- Yullyanti, Ellyta.(2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai.*Jurnal Bisnis*. 16(3),h:131.