

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Rekrutmen

Rekrutmen karyawan merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen yang pertama, yaitu pengadaan karyawan. Pada prinsipnya yang dimaksud dengan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk bekerja disuatu jabatan yang telah ditentukan. Proses rekrutmen dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran mereka diserahkan ke organisasi/perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Mathis (Lola kori dan Suryalena, 2018:2) berpendapat bahwa Rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan organisasi dalam mendapatkan tambahan karyawan melalui beberapa tahapan, meliputi identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Begitupun menurut Hasibuan (Lola kori dan Suryalena, 2018:2) berpendapat

“Rekrutmen adalah prosespenarikan, seleksi, penempattan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efesien membantu tercapainya

tujuan perusahaan. Proses rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, tetapi juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan calon karyawan yang akan menjadi karyawan setelah mereka bekerja”.

Schermerhorn (Masram dan Mu'ah, 2017:24) menyatakan bahwa proses rekrutmen itu merupakan bentuk komunikasi dua arah.

“Rekrutmen merupakan bentuk komunikasi dua arah, pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Begitupun organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai karyawan”.

Adapun menurut Simamora (Sunarsi, 2018:16) menyatakan bahwa “ekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kekaryawanan”.

Sedangkan menurut Naheed dan Amir (Aisyah dan Giovanni, 2018:10) rekrutmen merupakan proses dalam mencari orang-orang yang dinilai tepat untuk suatu pekerjaan. Karena setiap pekerjaan dalam bidang bisnis memerlukan kemampuan dan kualitas staff yang baik sebagai nilai tambah bagi perusahaan.

Dari beberapa definisi yang disampaikan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan menarik calon karyawan yang tertarik untuk melamar lowongan pekerjaan yang tersedia yang memenuhi syarat minimum dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan untuk menempati posisi tertentu yang sedang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan itu

sendiri. Rekrutmen merupakan tahapan yang sangat penting dalam hal pengadaan SDM, jika rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamaran pekerjaannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar pula, karena perusahaan akan mendapatkan banyak pilihan terbaik dari pelamar yang ada.

2.1.1.2 Tujuan Rekrutmen

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencanaan tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan.

Menurut Sedarmayanti (2017:96) dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu :

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial

Artinya melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan oleh perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga lembaga tertentu yang berkaitan, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.

2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi

Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi artinya yang

melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan perusahaan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diharapkan.

3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar

Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar artinya pelamar harus benar benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak, misalnya IPK, usia, pengalaman kerja, domisili, akreditasi lembaga atau persyaratan lainnya. Jika terjadi pelanggaran terhadap kriteria minimal ini maka harus digugurkan, sehingga tidak mengganggu persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan.

4. Untuk kebutuhan seleksi

Untuk kebutuhan seleksi, artinya dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

Menurut Sudiro (Lola Kori dan Suryalena, 2018:3) Rekrutmen memiliki beberapa tujuan antara lain sebagai berikut :

1. Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap

calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi kualifikasi standar kualifikasi organisasi.

2. Tujuan pasca ppengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai pada waktu yang masuk akal.
3. Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisais atau perusahaan.

2.1.1.3 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Menurut Rivai *et al.* (2015), terdapat beberapa prinsip rekrutmen, antara lain:

1. Mutu karyawa harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. *Flexibility*.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen sumber daya manusia yaitu :

1. Berdirinya organisasi baru.
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi.

3. Terciptanya pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
4. Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain.
5. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan preventive.
6. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

2.1.1.4 Sikap Dalam Rekrutmen

Menurut Nawawi (2016:171) mengemukakan terdapat empat sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap tersebut adalah :

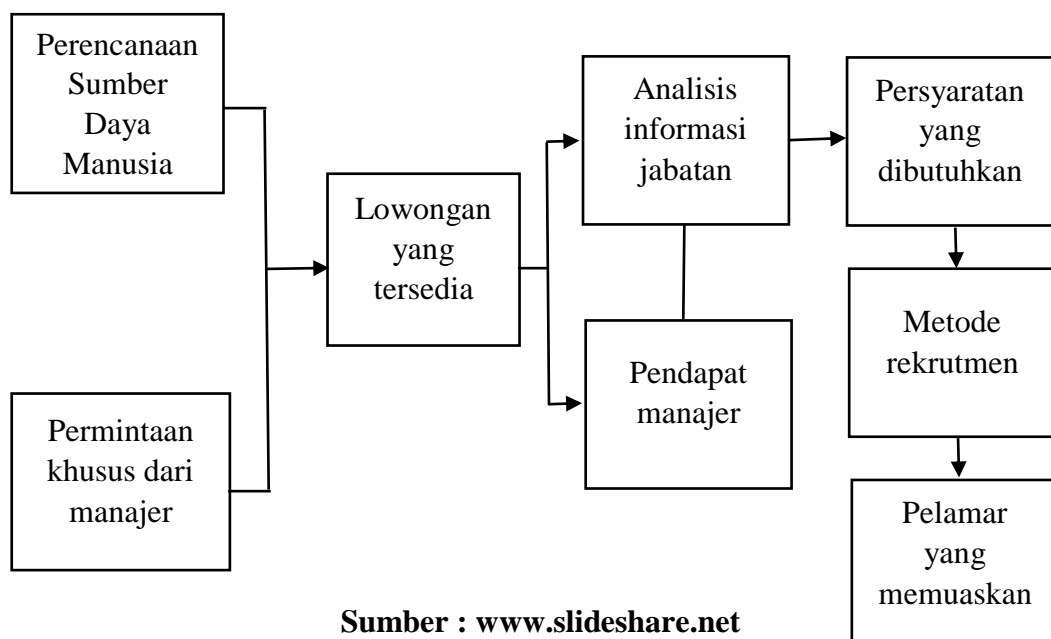
1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memperlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
4. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

Berdasarkan penjelasan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang sering kali menjadi masalah,

dapat dijadikan salah satu faktor saja dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar. Keputusan harus berdasarkan pada kombinasi semua faktor yang ada, dengan harus mengutamakan hasil skor (nilai) tes sebagai usaha dalam memprediksi kemampuan calon sebelum diterima.

2.1.1.5 Proses Rekrutmen

Dalam Sri Larasati (2018:51), proses rekrutmen (penarikan) dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan dari para pelamar yang siap untuk dipilih/diseleksi pada tahap selanjutnya. Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi. secara ringkas proses rekrutmen dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Sumber : www.slideshare.net

Gambar 2.1 Bagan Proses Rekrutmen

Menurut Sri Larasati (2018:51) terdapat beberapa hal penting yang harus mendapat perhatian dalam proses rekrutmen yaitu :

1. Perencanaan rekrutmen; surat permintaan karyawan baru, rasio hasil, deskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan, dan spesifikasi jabatan.
2. Strategi rekrutmen; dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar.
3. Sumber-sumber rekrutmen; internal, eksternal, dan pengaruh pasar tenaga kerja.
4. Penyaringan; menyisihkan yang tidak sesuai.
5. Kumpulan pelamar; pemrosesan informasi, pemberitahuan kepada pelamar.

Sedangkan menurut Iskarim (2017:314) Proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen :

1. Mengidentifikasi jabatan yang kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di suatu lembaga atau organisasi. Hal ini disebabkan adanya karyawan yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja atau karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Pemenuhan kebutuhan jumlah karyawan harus disesuaikan dengan jumlah jabatan atau formasi yang kosong.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan.

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan dapat diusahakan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini terkadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggungjawab, dan kebutuhan kekaryawanan yang diselidiki.

3. Menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari.

Ada dua alternatif untuk mencari kandidat karyawan, yaitu dari dalam lembaga/organisasi atau dari luar lembaga/organisasi. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan karyawan untuk masa depan telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar lembaga maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode rekrutmen yang tepat.

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh sebuah lembaga dalam melakukan rekrutmen. Metode rekrutmen ini akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan.

5. Pemanggilan kandidat yang memenuhi persyaratan.

Pada tahap ini lembaga atau organisasi melakukan pemanggilan kepada pelamar yang telah memenuhi persyaratan administratif sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, lembaga mengumpulkan berkas-berkas

lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi. Pemanggilan ini bisa dilakukan melalui surat balasan yang ditujukan kepada para kandidat, melalui e-mail, telpon, atau melalui pengumuman baik secara *online* (melalui web internet) maupun secara manual ditempel di papan informasi lembaga.

6. Menyaring/Menyeleksi kandidat.

Langkah selanjutnya adalah menyeleksi kandidat. Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang; 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh lembaga atau organisasi. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat.

7. Membuat penawaran kerja.

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk di sini adalah mempersiapkan perjanjian kerja, memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.

8. Mulai Bekerja.

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi karyawan maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Karyawan yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi karyawan, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah karyawan diterima bekerja.

2.1.1.6 Kendala-Kendala Rekrutmen

Berbagai penelitian dan pengalaman setiap orang dalam hal penarikan tenaga kerja akan selalu mengalami kendala. Menurut Sri Larasati (2018:55) beberapa kendala yang dihadapi saat penarikan adalah:

1. Faktor-faktor organisasional, yang meliputi kebijakan (promosi,, imbalan/gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, status kekaryawanan) dan rencana SDM dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang system imbalan maka ada 4 hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu :
 - a. Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan
 - b. Kemampuan perusahaan
 - c. Keharusan menaati peraturan
 - d. Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan befikir.
3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi :

- a. Tingkat pengangguran
- b. Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama.
- c. Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- d. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- e. Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan.
- f. Praktik penarikan.
- g. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Adapun tantangan yang dihadapi dalam rekrutmen (penarikan) SDM menurut Sri Larasati (2018:55) adalah :

1. Para rekruter menghadapi permasalahan yaitu persyaratan yang diperlukan.
2. Sumber atau channel tradisional perekrutan tidak memadai.
3. Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus terisi.
4. Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

2.1.1.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penarikan sumber daya manusia menurut Sri Larasati (2017:56) yaitu :

1. Balas jasa yang diberikan

Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya jika balas jasa kecil maka pelamar sedikit.

2. Status karyawan

Jika status karyawan tetap maka pelamar relatif banyak, sebaliknya jika status karyawan honorer maka pelamar sedikit.

3. Kesempatan promosi

Jika kesempatan promosi terbuka lebar, maka jumlah pelamar banyak, sebaliknya jika kesempatan promosi kecil maka pelamar sedikit.

4. *Job specification*

Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak, dan begitupun sebaliknya.

5. Metode Penarikan

Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar akan banyak, begitu pula sebaliknya.

6. Solidaritas Perusahaan

Jika solidaritas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu pula sebaliknya.

7. Penawaran kerja

Jika penawaran tenaga kerja banyak, maka pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya.

2.1.1.8 Indikator-Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (Vivi Dewanti, 2018:7) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain :

1. Dasar Sumber Penarikan Karyawan

Dasar sumber penarikan karyawan ini berpedoman kepada *Job Description*,

spesifikasi pekerjaan dan kebijakan Direksi yang ditetapkan perusahaan.

2. Sumber-Sumber Karyawan

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya, perekrutan (*recruitment*) harus dilakukan dengan mempergunakan semua jalan yang bersifat positif. Sumber tenaga kerja (karyawan) dapat berasal dari dalam (*internal*) dan dari luar (*external*) lembaga/organisasi.

a. Sumber Internal

Yang dimaksud dengan sumber internal adalah sumber daya manusia yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri, dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

Adapun menurut Iskarim (2017 : 321) Rekrutmen dengan cara ini merupakan usaha untuk pengembangan karir, promosi jabatan dalam lingkungan kerja yang sama, promosi mutasi untuk kenaikan jabatan, atau perpindahan kerja ke unit kerja bagian lain. Perekrutan dari dalam perlu memperhatikan informasi tentang kualifikasi karyawan. Format kualifikasi berisi informasi tentang catatan prestasi karyawan, latar belakang pendidikan dan dapat tidaknya dipromosikan.

Karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang ada yang diambil dari dalam perusahaan sendiri dengan cara sebagai berikut (Sri Larasati, 2018:53) :

- 1) Promosi jabatan, yaitu pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan yang sebelumnya.

- 2) Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan karyawan kepada bidang pekerjaan yang lain tanpa mengubah tingkat jabatannya.
- 3) Demosi jabatan adalah penurunan jabatan karyawan dari satu jabatan ke tingkat jabatan struktur organisasi yang lebih rendah atas dasar kondisi dan prestasi kerjanya atau akibat terjadi penyederhanaan.
- 4) Recalling adalah memanggil kembali karyawan yang dirumahkan, diberhentikan sementara karena mungkin adanya renovasi sehingga banyak karyawan yang harus diberhentikan.

Adapun menurut Aisyah dan Giovanni (2018:11) sumber-sumber internal tersebut melalui :

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Programs*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat.
- 2) Perbantuan Pekerja (*Departing Employes*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain. Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

Penarikan calon tenaga kerja dari sumber internal ini tidak sepenuhnya menguntungkan pihak perusahaan/organisasi, tetapi ada juga kelemahan dari penggunaan metode ini. Keuntungan dan kelemahan sumber internal, yaitu sebagai berikut (Sri Larasati, 2018:53) :

- 1) Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan
 - a. Meningkatkan moral kerja & kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. Bantuan perencanaan karier terhadap para karyawan menumbuhkan perasaan bahwa perusahaan memperdulikan sumber daya manusianya.
 - b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
 - c. Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
 - d. Waktu perekrutan relatif singkat.
 - e. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
 - f. Kestabilan karyawan.
- 2) Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan
 - a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang.
 - b. Kurang membuka kesempatan system kerja baru dalam perusahaan.
- b. Sumber eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan.

Adapun menurut Iskarim (2017:322) Perekrutan tenaga kerja dari luar (external) yaitu mengambil tenaga kerja dari luar instansi atau individu dari luar organisasi. Perekrutan dengan cara ini dilakukan dengan menerima lamaranlamaran dan berlaku bagi semua masyarakat luas yang memenuhi persyaratan. Metode ini mempunyai segi positif karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelamar-pelamar yang telah memenuhi syarat-syarat

maksimum. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga yang diterima adalah tenaga dengan mutu terbaik.

Menurut Masram dan Muah (2018:26) beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti :

1) Lembaga Pendidikan

Perekrutan calon tenaga kerja dilakukan biasanya bila organisasi/perusahaan memerlukan jenis pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerja. Melalui cara perekrutan ini diharapkan dapat dibentuk karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan/organisasi.

2) Teman atau anggota keluarga karyawan

Organisasi/perusahaan dapat meminta jasa karyawan lama untuk mencari calon tenaga kerja, umumnya karyawan yang dimintai tolong akan menyambut gembira, meskipun untuk tugas tersebut mereka tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk materi. Lebih-lebih dalam kondisi sulitnya lapangan kerja seperti saat ini, karyawan lama akan gembira untuk menyodorkan informasi calon karyawan seperti saudara/teman/tetangga dan ssebagainya.

3) Lamaran terdahulu yang telah masuk

Perekrutan juga dapat diambil dari lamaran terdahulu yang telah masuk. Melalui pembukaan arsip atau file lamaran yang belum diterima, diharapkan akan didapat calon karyawan yang memiliki persyaratan sebagaimana yang diharapkan.

4) Agen tenaga kerja

Cara ini boleh dibidang relative sangat baru dan belum populer di Indonesia.

Agen tenaga kerja adalah perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

5) Karyawan perusahaan lain

Perekrutan calon karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dapat dilakukan secara legal maupun illegal. Yang dimaksud legal disini adalah perusahaan yang ingin merekrut harus mengeluarkan sejumlah biaya yang akan dibayarkan kepada perusahaan tempat calon karyawan tersebut bekerja. Perekrutan model ini lebih dikenal dengan sebutan transfer. Sedangkan perekrutan secara illegal lebih dikenali dengan ppembajakan.

6) Asosiasi profesi

Perekrutan dilakukan melalui asosiasi suatu profesi sebagai mediator penyedia tenaga kerja profesional bagi perusahaan, seperti di Indonesia terdapat KADIN, IWAPI, HIPMI, IAI, dsb.

7) *Outsourcing*

Terkadang perusahaan juga perlu melakukan efisiensi, beberapa pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa harus mengangkat tenaga kerja tetap dapat menggunakan tenaga kerja kontrak (*outsourcing*).

Adapun keuntungan dan kelemahan sumber eksternal, yaitu sebagai berikut

(Sri Larasati, 2018:54) :

- 1) Keuntungan merekrut dari luar perusahaan
 - a. Membuka kesempatan bagi pelamar yang memenuhi syarat.
 - b. Membuka kesempatan memperoleh karyawan yang terbaik.

- c. Membuka masuknya ide-ide baru.
 - d. Dapat melakukan seleksi secara objektif.
 - e. Lebih mudah dan cepat dari pada melatih profesional
- 2) Kelemahan merekrut dari luar perusahaan
- a. Pelamar tidak dikenal sehingga sulit mendapatkan informasi yang benar dari pelamar.
 - b. Tidak berpengalaman mengenai pekerjaan atau organisasi.
 - c. Prestasi teaga kerja yang ada bias berubah.
 - d. Dana besar.
 - e. Membutuhkan jangka waktu yang panjang.
 - f. Turnover cenderung meningkat.
3. Metode-Metode Rekrutmen

Pada dasarnya metode penarikan akan berpengaruh besar kepada banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Adapun menurut Aisyah dan Giovanni (2018:11) metode rekrutmen calon karyawan terdiri dari dua metode yaitu metode terbuka dan tertutup, dengan penjelasan sebagai berikut : :

a. Metode terbuka

Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa baik cetak maupun elektronik, ataupun dengan cara dari muluut ke mulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas. Dengan metode terbuka ini diharapkan dapatt menarik banyak lamaran yang masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* menjadi lebih besar.

b. Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

2.1.2 Seleksi

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan para pelamar mana yang akan diterima perusahaan. Proses seleksi ini merupakan proses pengambilan keputusan untuk menentukan apakah pelamar akan diterima atau ditolak, banyak pertimbangan yang perlu dilakukan untuk memilih orang yang tepat yang sesuai dengan kualifikasi tertentu yang diinginkan perusahaan. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi ialah spesifikasi jabatan, karena dari sanalah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan. Penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid.

2.1.2.1 Pengertian Seleksi

Menurut Sri Larasati (2018:59) Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang untuk menempati suatu jabatan tertentu yang tersedia.

“Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang atau orang-orang dari sekelompok pelamar yang ada melalui serangkaian tahapan tes, sehingga diperoleh tenaga kerja yang paling sesuai atau yang paling memenuhi syarat dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menempati suatu jabatan atau posisi

tertentu yang telah tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini, yang dilakukan oleh perusahaan tersebut”.

Sedangkan menurut Jimmy (2015:174) seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa dari calon karyawan yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi karyawan dan siapa yang seharusnya ditolak untuk diterima menjadi karyawan.

Nawawi (2016:189) berpendapat bahwa seleksi bermaksud untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan ditempatinya.

Menurut Teguh (Sunarsi, 2018:17) seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Adapun menurut Sedarmayanti (2017:100) menjelaskan bahwa “Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Artinya untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi, dengan terpilihnya karyawan setelah melalui proses seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya, proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan”.

Dari beberapa definisi yang disampaikan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan dari calon karyawan yang melamar yang paling *qualified* dan memenuhi standar yang telah ditetapkan untuk ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tersedia di perusahaan/organisasi”.

2.1.2.2 Dasar Seleksi

Menurut Hasibuan (Sarwati, 2017:19) dasar seleksi adalah penerimaan karyawan baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal dalam sebuah perusahaan, dasar-dasar tersebut antara lain :

1. Kebijakan perubahan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada undang-undang Perubahan Pemerintah.

2. *Job Spesification*

Dalam spesifikasi, telah di tetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah “the right man on the right place and the right man behind the riht gun”. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

3. Ekonomi Rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.

4. Etika Sosial

Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-Norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang

berlaku di negara bersangkutan.

2.1.2.3 Tujuan Seleksi

Menurut Sedarmayanti (2017:102), tujuan utama dilakukannya seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik.

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Maka melalui seleksi dapat meminimalkan risiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja.

2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu.

Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang diibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin. Karyawan seperti ini akan bekerja sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan.

Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih kan merasa dirumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan Perusahaan.

Rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik. Bahkan karyawan akan merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi.

Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan terhadap perusahaan, kemudian berusaha menunjukkan dan membela kepentingan perusahaan jika ada yang mencoba untuk berbuat tidak baik terhadap perusahaan. Loyalitas juga dapat mencegah atau mengurangi terjadinya tingkat turnover karyawan.

5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi.

Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan perusahaan. Demikian pula harapannya agar motivasi karyawan untuk mengerjakan atau memajukan perusahaan sangat kuat.

Menurut Hasibuan (Aisyah dan Giovanni, 2018:12) seleksi penerimaan karyawan dalam suatu perusahaan untuk bertujuan mendapatkan hal – hal berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang – undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik verbal maupun horizontal

7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.

2.1.2.4 Proses Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen, proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personal diambil. Jadi proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Langkah-langkah antara proses dimulai dan diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon karyawan dan kepentingan organisasi menurut Schuler dan Jackson (Sri Larasati, 2018:63) adalah :

1. Menetapkan kriteria-kriteria yang diinginkan (*job specification*).
2. Memilih berbagai predictor (ragam informasi yang diperlukan untuk melakukan seleksi) dan teknis-teknis penilaian predictor sebagai berikut :
 - a. Alternatif teknik yang akan digunakan
 - b. Validitas
 - c. Reliabilitas
 - d. Legalitas
 - e. Reaksi pelamar
3. Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap predictor.
4. Mengolah informasi yang terkumpul dan mengambil keputusan seleksi.

Langkah-langkah dalam penilaian meliputi :

1. Seleksi surat lamaran
2. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
3. Tes-tes kerja diantaranya meliputi :
 - a. tes pengetahuan, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur kemampuan verbal, spatial, numeric, dan kepemimpinan.
 - b. tes kinerja, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur koordinasi fisik, visualisasi ruang, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, pemenuhan tuntutan kerja.
 - c. tes sikap, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur kejujuran serta sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.
 - d. tes kecerdasan, menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya piker secara menyeluruh dan logis.
 - e. tes keproibadian, dimana hasilnya kan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepemimpinan lainnya.
 - f. tes bakat, untuk mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
 - g. tes psikologi, yaitu tes yang dilakukan untuk mengukur kepribadian, logika nalar, dan kreativitas.
4. Wawancara, yaitu Tanya jawab antara pewawancara dengan narasumber untuk mendapatkan suatu informasi, wawancara yang dapat digunakan antara lain wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, wawancara campuran maupun wawancara keprilakuan.

5. Wawancara stress, yaitu serangkaian pertanyaan yang keras dan beruntun yang sengaja diberikan untuk membuat si pelamar marah. Berguana untuk mencari karyawan yang tepat untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stress, seperti menangani keluhan.
6. Pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun dokter yang telah disiapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.
7. Keputusan diterima, apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia.

2.1.2.5 Penetapan Jumlah Karyawan

Penetapan jumlah karyawan yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Dalam menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan ada dua metode yang bisa digunakan yaitu (Sri Larasati, 2018:60) :

1. Metode non ilmiah

Yaitu dalam menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya berdasarkan pada perkiraan saja bukan pada perhitungan dengan cermat.

2. Metode Ilmiah

Yaitu dalam menentukan jumlah karyawan yang diterima berdasarkan atas perhitungan dan analisa beban kerja dengan rumus :

$$\text{Analisa Beban Kerja} = \frac{\text{Volume pekerjaan}}{\text{Standart prestasi}} \times \text{satu orang}$$

$$\text{Nilai Absen} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{Jumlah hari kerja per bulan} \times \text{jumlah pekerja}} \times 100\%$$

Perputaran karyawan (labor turnover)

$$\text{Turnover} = \frac{\sum (\text{yang diterima} - \text{yang keluar})}{\frac{1}{2} \sum (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100$$

Total Kebutuhan Karyawan

Analisis Beban Kerja + Absensi + Turnover

2.1.2.6 Metode Seleksi

Menurut Aisyah dan Giovanni (2018:12) metode seleksi karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru dikenal dengan dua metode yaitu :

1. Metode Non ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau 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 (cantik atau gantengnya) pelamar
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. Tulisan pelamar

Seleksi non ilmiah kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan.

2. Metode Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi ilmiah hendak dilaksanakan dengan cara-cara berikut :

- a. Metode kerja yang sistematis.
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja.
- c. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya.
- e. Berpedoman pada undang-undang perburuhan.

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified*

dengan penempatan yang tepat. Sehingga pembinaan dan pengembangannya relative lebih mudah.

2.1.2.7 Sistem Seleksi

Sri Larasati (2018:68) mengemukakan bahwa ada tiga sistem seleksi yang dikenal, yaitu :

1. Compensatory selection approach

Dalam pendekatan ini setiap calon karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh prosedur seleksi, dimana calon karyawan diharuskan untuk mengikuti semua prosedur secara bertahap. Nilai dari tiap seleksi dikumpulkan dan nilai yang terbesar lah yang akan diterima perusahaan, dan pengumuman kelulusan akan diumumkan diakhir tahap seleksi.

2. Successive hurdles selection approach

Yaitu pendekatan seleksi dengan berdasarkan urutan testing (system gugur). Dalam pendekatan ini hasil seleksi akan diumumkan disetiap tahap seleksi bukan di akhir proses seleksi, calon karyawan yang tidak lulus di tahap seleksi pertama maka akan gugur dan tidak bisa melanjutkan tahap seleksi selanjutnya. Misalnya :

- a. Pertama tes administrasi, menseleksi berkas-berkas lamaran yang masuk (yang tidak memenuhi langsung tolak) dan referensi.
- b. Kedua tes potensi akademik tertulis dan wawancara (meliputi pengetahuan, keterampilan bidang, sikap, perilaku) bila tidak memenuhi langsung tolak.
- c. Ketiga tes psikologi dan kesehatan yang tidak memenuhi langsung tolak.

3. Sistem langsung

Artinya hanya memilih satu atau dua tes saja tetapi yang sering dilakukan saat ini adalah langsung tes wawancara.

2.1.2.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Menurut Simamora (Sarwati, 2017:19) menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan ke karyawan suatu perusahaan atau organisasi ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu

1. Konsekuensi seleksi yang telah diperhitungkan.
2. Yang mempengaruhi proses kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak.
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama.
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda dalam organisasi.
5. Sektor ekonomi, dimana individu dan karyawan swasta, pemerintah, atau organisasi nirlaba, dapat juga mempengaruhi seleksi.

2.1.2.9 Indikator-Indikator Seleksi

Ada beberapa kualifikasi yang dapat dijadikan sebagai indikator-indikator seleksi, beberapa kualifikasi tersebut yaitu (Sri Larasati, 2018:66) :

1. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi seleksi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian ini dapat digolongkan ke dalam tiga macam yaitu:

- a. *Technical skill*, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para karyawan pelaksana.
- b. *Human skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan, terlebih

mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.

- c. *Conceptual skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengalaman

Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi karyawan, karena suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang dikerjakan oleh calon karyawan pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan karyawan.

3. Usia

Usia lanjut tenaga fisiknya relative terbatas meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggungjawabnya relative kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekitar usia 30 tahun, namun bukan berarti usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seseorang pelamar.

4. Jenis kelamin

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita, tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

5. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut, maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

6. Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

7. Tampang

Dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah-satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan *took*, front office, dll.

8. Bakat

Bakat atau *aptitude* seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat nantinya dapat dikembangkan.

9. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan emosi seseorang.

Tempramen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang ditimbulkan oleh proses-proses biokimia. Tempramen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

10. Karakter

Tempramen tidak sama dengan karakter meskipun ada hubungan yang erat keduanya. Tempramen adalah faktor endogen sedangkan karakter adalah faktor exogen.

2.1.3 Kinerja

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi/perusahaan, karena dengan kinerja organisasi/perusahaan dapat menilai dan mengukur kemampuan serta tenaga yang telah dikeluarkan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (Aisyah dan Giovanni, 2018:13) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja menyangkut tentang pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. begitupun menurut Foster dan Seeker (Aisyah dan Giovanni, 2018:13) menjelaskan bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Hal ini selaras dengan pendapat Wibowo (2016:7) “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Menurut Lofika dan Suryalena (2018:5) menjelaskan bahwa kinerja yaitu :
“Kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja antara satu orang dengan yang lainnya dapat saja berbeda, karena faktor-faktor pendorong yang berbeda. Kinerja karyawan sangat penting oleh karena kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi akan menentukan efektif tidaknya kinerja instansi tersebut”.

Adapun menurut Helfert (Dalam Jimmy, 2015:589), Kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan dalam kurun waktu tertentu sebagai hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber sumber daya yang dimiliki.

Faisal Amir (Rosento, 2018:83) menjelaskan bahwa pengertian kinerja yaitu
“ sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian sebuah proses kerja tetapi tampilan merupakan bagian akhir dari kegiatan evaluasi yang menghasilkan keputusan atau kesimpulan”.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.3.2 Dimensi Kinerja

Untuk mencapai dan menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, menurut Baharudin dan Russel (Kaswan, 2015:153) ada beberapa kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja karyawan atau fungsi pekerjaan, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas; seberapa jauh /baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2. Kuantitas; jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya; seberapa jauh/baik sumber daya organisasi dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan untuk supervise; seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6. Dampak interpersonal/kontekstual: seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.
7. Penggunaan waktu dalam kerja; yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
8. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Adapun menurut Husein Umar (Lofika dan Suryalena, 2018:7) dimensi kinerja ada tujuh, yaitu :

1. Mutu pekerjaan

Mutu pekerjaan adalah mutu yang dihasilkan baik atau tidaknya melibatkan perhitungan dari keluaran dan proses atau pelaksanaan kegiatan dari karyawan terutama dalam kaitannya dengan keluarga (output).

2. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan untuk bertindak tidak tergantung kepada orang lain dan mampu mengembangkan serangkaian kegiatan serta dapat menemukan cara-cara yang baru atau mampu berinovasi.

3. Kehadiran

Kehadiran adalah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh karyawan dalam setiap pekerjaan dimana kehadiran merupakan hal utama yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan.

4. Sikap

Sikap adalah suatu kesediaan untuk bereaksi dalam menghadapi suatu situasi atau keadaan tertentu secara normal.

5. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.

6. Pengetahuan tentang pekerjaan

Merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

7. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan dari seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaikbaiknya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (Lofika dan Suryalena, 2018:6)

1. Efektifitas dan efesiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat- akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari- cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif adalah berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Adapun menurut Handoko (Sri Larasati, 2018:204), kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan dan pengalaman.
2. Bakat dan minat.
3. Sikap dan kebutuhan.

4. Kemampuan pemikiran dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik.
6. Kemampuan fisik.
7. Motivasi, kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Mathis dan Jackson (Dalam Kasman, 2015:155) menyatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individual melakukan pekerjaan
2. Usaha yang dilakukan
3. Dukungan organisasi

hubungan factor-faktor ini secara luas diakui dalam literature manajemen sebagai berikut : $performance = Ability (A) + Effort (E) + Support (S)$

kinerja karyawan akan meningkat apabila seluruh komponen itu ada bersama karyawan, dann kinerja karyawan akan menurun jika satu, dua atau seluruh factor tersebut kurang atau tidak ada.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, dimana kinerja ini merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi didalam pencapaian tujuan organisasi, maka dari itu untuk dapat mengetahui perkembangan organisasi, dapat dilakukan dengan mengetahui hasil dari penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan manajemen kinerja. System penilaian yang efektif akan dapat mengevaluasi prestasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran.

Menurut Amstrong (Sri Larasati, 2018:196) “penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan”.

Adapun menurut Bacal (Wibowo, 2016:187), Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Secara umumnya, penilaian kinerja dilakukan bertujuan untuk membantu tugas para manajer dalam mengambil keputusan penting dalam hal promosi, transfer, pemberhentian, dan gaji. Penilaian kinerja juga dilakukan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan bagi para karyawan. Menurut Wether dan Davis (Sri Larasati, 2018:198) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan, diantaranya yaitu :

1. *Performance improvement*. Yaitu memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak deskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga,, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan.

Penilaian kinerja juga memiliki banyak manfaat bagi karyawan maupun pihak organisasi/perusahaan. Menurut Hasibuan (Sri Larasati, 2018:198) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi kinerja/prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

4. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja/prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan dan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Menurut Allen (Wibowo, 2016:192), proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu : *timing, clarity, dan consistency*.

1. *Timing*, penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manager harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali diawal pada waktu melakukan perencanaan dan diakhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Diantara kedua periode tersebut, manager harus meng-*coach* pekerjaannya setiap hari.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggungjawab kunci. Apabila belum jelas diawal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *ission statement*.

2.1.3.5 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Robbins (Lofika dan Suryalena, 2018:6) Indikator untuk mengukur

kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (Dalam Wibowo, 2016:86) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menentukan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mmencapai tujuan, diperlukan individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencappai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu tuujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagaii hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan factor

penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi kemungkinan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Adapun indikator kinerja menurut T.R Mitchell (Sri Larasati, 2018:203) dapat dilihat dari lima hal, yaitu :

1. *Quality of work* ± kualitas hasil kerja.
2. *Promptness* ± ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
3. *Initiative* ± prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. *Capability* ± kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
5. *Communication* ± kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Tengku Ariefanda Aziz, M. Syamsul Maarif, dan Anggraini Sukmawati (2017).	Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap Kinerja.	Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi. Seleksi berpengaruh terhadap kinerja. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja.	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, Hal. 246-253, Mei 2017.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	–
2	Nurul Aisyah, SE, MM dan Angelia Giovanni (2018).	Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Maya Pada Internasional, Tbk.	Rekrutmen dan selek kerja mempengaruhi kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Vol 1, No 2, Hal, 8-18, Juni 2018.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	–
3	Ari Soeti Yani dan Rinaldo (2017).	Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasan Kerja Sebagai	secara parsial dan simultan rekrutmen dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta,	Rekrutmen, kinerja.	Kompensasi, pengawasan kerja.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Variabel Moderating Pada Pt. Titian Abadi Lestari.	pengawasan kerja sebagai variable moderating memperlemah pengaruh rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja.	Vol.20 No.1, Januari-Juni 2017.		
4	Rigska R. Muntu, Vicktor. P.K. Lengkong dan Raymond Ch Kawet (2017).	Pengaruh seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Manado.	<p>Seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Seleksi dan pelatihan secara parsial signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	Jurnal EMBA, Vol. 5, No. 3, Hal. 1-11, September 2017.	Seleksi, kinerja.	Pelatihan, penempatan.
5	IKetut Sudiardhita, Agus Supriyanto dan Mardi (2017).	The Effect Of Recruitment, Selection And Motivation To Performance Of Employees At Datacomm Diangraha Company.	Terdapat pengaruh langsung antara perekrutan, seleksi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Vol 8, No. 1, Hal. 84-100, 2017.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	Motivasi.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	A.A. Inten Suastika Dewi dan Gede Sri Darma (2017).	Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap pelatihan.	Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 14, No. 1, Hal. 1-18, Pebruari 2017.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	Pelatihan, penempatan.
			Terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap penempatan.			
			Terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap kinerja.			
			Terdapat pengaruh penempatan yang signifikan terhadap kinerja.			
7	Lola Kori Lofika Lumban Raja dan Suryalena (2018).	Pengaruh Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru.	Secara parsial rekrutmen dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal JOM FISIP, Vol. 5: Edisi II, Hal, 1-13, Juli-Desember 2018.	Rekrutmen, kinerja.	Kompensasi.
			rekrutmen dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.			
8	Kadek Maita Jaya, Ni Nyoman Ari	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan	Jurnal Ekonomi, Vol. 13, No. 2, Hal. 167-	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Novarini dan I Wayan Suarjana (2018).	Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukung Suites & SPA Ubud.	<p>terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Rekrutmen adalah variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.</p>	178, 2018.		
9	Said Monawar Rahmany (2018).	The Effect of Recruitment And Selection Process on Employees' Performance : The Case Study of Afghanistan Civil Servant.	Terdapat korelasi/hubungan yang tinggi antara kinerja karyawan dan proses rekrutmen/seleksi.	International journal of business and management invention (IJBMI), Vol. 7, issue 8, Hal. 61-71, Agustus 2018.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-
10	Hadi Poernomo dan Hartono (2019).	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkom Indonesia,Tbk Cabang Sidoarjo.	<p>rekrutmen dan seleksi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	Journal of Management and Accounting (J-MACC), Vol. 2, No. 1, Hal. 87-101, April 2019.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi/perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai, tentu untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan karyawan yang memiliki kinerja baik. Karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki organisasi menjadi aset yang sangat berharga. Sumber daya manusia dikelola untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan kinerjanya. Seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan tentu akan memberikan hasil kinerjanya yang terbaik agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat meningkatkan citra perusahaan dikalangan masyarakat. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi/perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai.

Salah-satu cara untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada suatu organisasi/perusahaan adalah dengan melakukan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas yang sesuai dengan kualifikasi tertentu, sehingga ketika kualitas karyawannya tinggi, maka karyawan tersebut akan memberikan/menghasilkan kinerja yang baik dikemudian hari.

Rekrutmen karyawan merupakan suatu proses pencarian dan penarikan calon karyawan yang tertarik untuk melamar lowongan pekerjaan yang tersedia yang memenuhi syarat minimum dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan untuk menempati posisi tertentu yang sedang dibutuhkan guna meningkatkan kinerja di sebuah perusahaan. Keseriusan upaya

organisasi melakukan rekrutmen di tentukan oleh proses perencanaan sumber daya manusia dan kebutuhan spesifik pekerjaan yang akan diisi. Ketika proses rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, maka peluang untuk mendapatkan calon karyawan yang *qualified* akan lebih besar sehingga peluang untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja baik pun akan lebih besar pula. Rekrutmen (penarikan) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan dalam Lola kori dan Suryalena, 2018:2). Ada tiga aspek yang dapat dijadikan indikator dalam Perekrutan, yaitu :

1. Dasar Sumber Penarikan Karyawan
2. Sumber-sumber penarikan karyawan
3. Metode-metode penarikan karyawan

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Lola Kori Lofika Lumban Raja dan Suryalena (2018:11) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik rekrutmen yang dilakukan dalam perusahaan maka akan menghasilkan karyawan yang baik dan profesional. Sehingga rekrutmen ini menjadi salah-satu cara yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja.

Setelah mendapatkan calon-calon tenaga kerja maka langkah selanjutnya adalah melakukan proses seleksi terhadap calon tenaga kerja untuk mengidentifikasi dan memilih siapa yang paling layak diterima untuk dipekerjakan pada posisi yang tersedia. Apabila pihak perusahaan kurang memperhatikan seleksi,

maka sama halnya dengan pihak perusahaan menutup jalan untuk mencapai efisiensi kerja yang baik dan menghambat pengembangan manajemen perusahaan kearah pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017:100) Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya, hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Seleksi memegang peranan penting dalam rangka menghasilkan SDM yang unggul dan berkualitas tinggi. Sesuai dengan tujuan utama yaitu memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan standar yang telah ditetapkan, maka proses seleksi harus dilakukan dengan jujur, cermat dan objektif. Proses seleksi yang tepat akan berdampak pada perbaikan kinerja dikemudian hari, begitupun sebaliknya, proses seleksi yang salah akan berdampak pada penurunan kinerja dikemudian hari.

Dari beberapa kualifikasi yang mempengaruhi seleksi, dapat ditarik beberapa kualifikasi seleksi yang dijadikan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Keahlian
2. Pengalaman
3. Umur
4. Jenis kelamin
5. Pendidikan
6. Kondisi fisik
7. Tampang
8. Bakat
9. Tempramen

10. Karakter

Adapun penelitian yang dilakukan oleh IKetut Sudiardhita, Agus Supriyanto dan Mardi (2017:96) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan. Maka ketika perusahaan melakukan proses seleksi dengan benar, perusahaan akan memperoleh para tenaga kerja/karyawan terbaik yang akan memberikan kinerja terbaik pula untuk perusahaan/organisasi, sehingga seleksi ini dianggap menjadi salah-satu cara pula yang dapat meningkatkan kinerja.

Pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut Mangkunegara (Aisyah dan Giovanni, 2018:13) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Adapun menurut Robbins (Lola Kori, 2018:6) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian

Maka untuk menghasilkan kinerja karyawan disetiap perusahaan, terlebih dahulu harus melakukan rekrutmen dan seleksi, karena gunanya dari rekrutmen dan

seleksi itu sendiri untuk menghasilkan karyawan yang bagus kinerjanya. Hasil penelitian menjelaskan bahwa adanya hubungan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja yang sangat kuat, yang artinya terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja (Aisyah dan Giovanni, 2018:17).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan upaya untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui beberapa tahapan sampai mendapatkan calon karyawan yang *qualified* yang sesuai dengan jabatan yang ada. Untuk dapat meningkatkan kinerja, rekrutmen dan seleksi ini saling berkaitan satu sama lain, dimana proses rekrutmen harus terintegrasi penuh dengan proses perencanaan SDM dan aktivitas-aktivitas manajemen SDM lain, khususnya proses seleksi, karena keberhasilan rekrutmen akan mempengaruhi keberhasilan seleksi, dan begitupun sebaliknya. Ketika proses rekrutmen dilaksanakan dengan baik dan tepat, maka akan banyak orang yang tertarik untuk melamar lowongan pekerjaan yang memenuhi persyaratan minimum yang telah ditetapkan perusahaan, dan hal ini akan sangat mempengaruhi proses seleksi, dimana ketika perusahaan mendapatkan banyak pelamar yang *qualified*, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar pula, karena perusahaan akan mendapatkan banyak pilihan terbaik dari pelamar yang ada. Sehingga akan mempermudah perusahaan dalam memilih dan menyeleksi calon karyawan yang paling tepat dan paling memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan.

Maka apabila sebuah organisasi/perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan baik dan tepat, hal ini menjadi modal utama yang amat menentukan

kinerja dalam perusahaan, perekrutan dan seleksi yang terencana berkontribusi untuk meningkatkan kinerja. Semua organisasi/perusahaan dituntut untuk secara aktif bergerak untuk menciptakan kinerja perusahaan dan hal tersebut bisa dicapai jika perusahaan melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi dengan baik dan tepat, karena proses rekrutmen dan seleksi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Non Manajer pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sukapura Pusat Tasikmalaya”**.