

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KEANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan bagian dari fungsi manajemen yang pertama, yaitu pengadaan (*procurement*). Rekrutmen pada dasarnya merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik calon tenaga kerja untuk dipekerjakan di dalam sebuah perusahaan pada suatu jabatan yang telah ditentukan. Proses rekrutmen dimulai ketika perusahaan mencari calon tenaga kerja dan berakhir ketika perusahaan menerima lamaran yang diserahkan oleh calon tenaga kerja tersebut.

##### **2.1.1.1 Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Menurut Handoko (Hadi Poernomo dan Hartono, 2019:91) mengatakan bahwa penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (Lola kori dan suryalena, 2018:2) berpendapat bahwa rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien 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.

Begitupun menurut Mathis (Lola kori dan suryalena, 2018:2) menyatakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses/tindakan dilakukan organisasi dalam mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan, meliputi identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

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

Sedangkan menurut 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".

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mencari, menemukan, dan menarik calon tenaga kerja yang tertarik untuk melamar pada lowongan pekerjaan

yang tersedia, memenuhi syarat minimum, dan mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi. Dalam hal pengadaan SDM rekrutmen merupakan tahapan penting yang harus dilakukan, jika dalam pelaksanaan proses rekrutmen banyak para pelamar yang mengajukan lamaran pekerjaannya, maka perusahaan akan mendapatkan peluang untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang terbaik dan memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi tersebut.

#### **2.1.1.2 Tujuan Rekrutmen**

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 pengangkatan 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 organisasi atau perusahaan.

### 2.1.1.3 Penentuan Dasar Rekrutmen

Proses Rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification. Uraianya sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (Aisyah dan Giovani, 2018:10), mengatakan uraian jabatan adalah mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

3. *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)

Menurut Moekijat (Aisyah dan Giovani, 2018:10), persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat : 2010)

4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

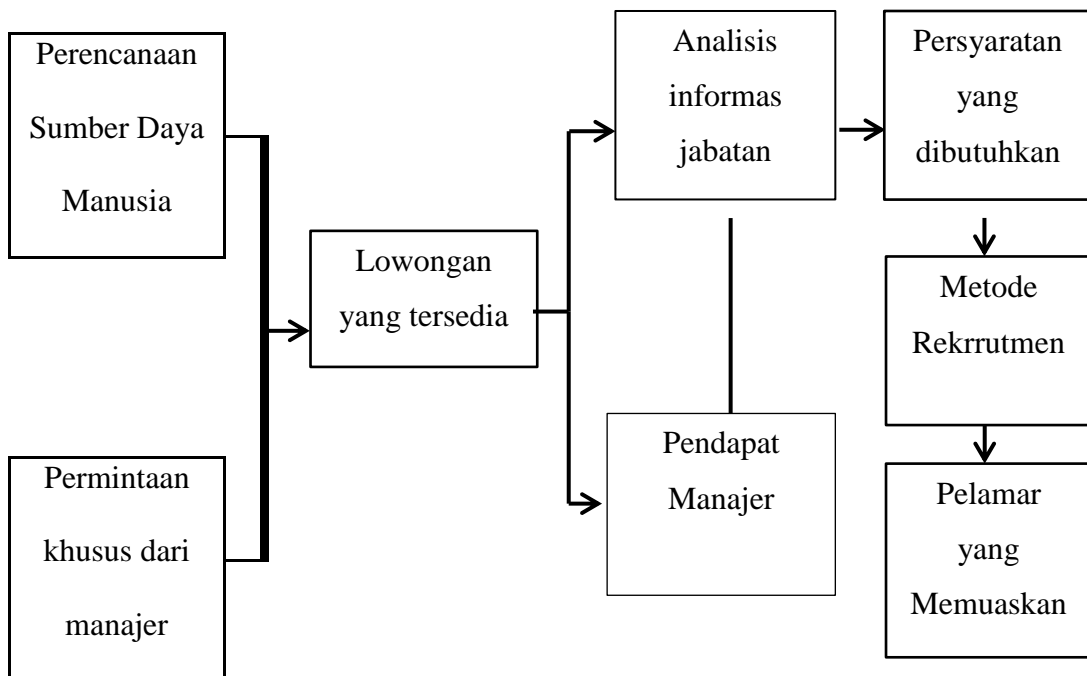
Menurut Moekijat (Aisyah dan Giovani, 2018:10), mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)

Menurut Moekijat (Aisyah dan Giovani, 2018:10), penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (setara)

#### 2.1.1.4 Proses Rekrutmen

Dalam pelaksanaan rekrutmen tentunya tidak lepas dari proses rekrutmen, proses rekrutmen diawali dengan perencanaan sumber daya manusia karena adanya permintaan dari manajer divisi yang memerlukan karyawan untuk mengisi pada suatu jabatan yang kosong. Pengisian lowongan kerja bisa diambil dari dalam maupun luar organisasi atau perusahaan. Berikut merupakan gambaran ringkas peroses rekrutmen :



Sumber : [www.slidshare.net](http://www.slidshare.net)

**Gambar 2. 1** Bagan Proses Rekrutmen

### **2.1.1.5 Teknik Rekrutmen**

Menurut Sinambela (2016:128) teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui asas sentralisasi dan asas desentralisasi.

#### **1. Teknik Rekrutmen Sentralisasi**

Teknik sentralisasi biasanya dilaksanakan secara terpusa di kantor pusat organisasi atau perusahaan jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi jabatan yang bervariasi. Manajer SDM berkewajiban meminta informasi kepada tiap satuan kerja tentang berbagai karakteristik dan jumlah pegawai yang dibutuhkan unitnya untuk periode berikutnya. Hal ini dilakukan karena manajer SDM dapat mengkalkulasikan kebutuhan karyawan pada organisasinya.

#### **2. Teknik Rekrutmen Desentralisasi**

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi pada organisasi atau perusahaan yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini dipakai untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi. Organisasi secara mandiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

### **2.1.1.6 Hambatan-Hambatan Rekrutmen**

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai hambatan. Hambatan-hambatan yang bersumber dari organisasi, pelaksana

rekrutmen dan lingkungan eksternal. Hambatan-hambatan rekrutmen menurut Handoko (Ristiana Wulandari 20016:3) antara lain :

1. Kebijakan Promosi.

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan, kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

2. Kebijakan Kompensasi

Kendala umum yang dihadapi pelaksanaan rekrutmen adalah kebijakan-kebijakan penggajian atau pengupahan, organisasi biasanya menetapkan range upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

3. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman, atau sementara. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan *qualified* yang menginginkan status kerja *full-time*.

4. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga lokal dimana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen ini

biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat disekitar perusahaan.

#### **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 spesification*

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. Penwaran kerja

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

### 2.1.1.8 Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2011:41) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain :

#### 1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai

Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Dasar sumber penarikan karyawan ini berpedoman kepada Job Description, spesifikasi pekerjaan dan kebijakan Direksi yang ditetapkan perusahaan.

#### 2. Sumber Pegawai

Proses rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan pegawai baru, bisa dikarenakan adanya pegawai yang berhenti kerja ataupun adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan pegawai. Rekrutmen pegawai untuk mengisi posisi yang masih lowong dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

#### 3. Metode Penarikan Pegawai

##### a. Metode Tertutup

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

b. Metode Terbuka

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarakan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar.

### **2.1.2 Seleksi**

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak dengan mempertimbangkan orang yang tepat yang sesuai dengan kriteria dan memenuhi kualifikasi tertentu yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan. Dalam melaksanakan kegiatan seleksi spesifikasi jabatan merupakan pedoman pokok utama 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 Kasmir (Nurhadi 2016:82), seleksi adalah merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

Adapun menurut Hasibuan (Nurhadi 2016:82), seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Menurut Simamora (Sunarsi 2018:17), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk mengisi atau menduduki posisi yang tersedia di dalam perusahaan.

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

Menurut I Komang Ardana (Aisyah dan Giovani, 2018:11), seleksi tenaga kerja adalah suatu kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa definisi yang di sampaikan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses identifikasi, pemilihan, dan penentuan atas diterima atau ditolaknya calon tenaga kerja yang melamar dan memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi,

untuk ditempatkan pada suatu jabatan yang akan di duduki oleh calon tenaga kerja tersebut.

### **2.1.2.2 Tujuan Seleksi**

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan :

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
4. Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
8. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
9. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.

### **2.1.2.3 Dasar Seleksi**

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang (2011) (seperti yang dikutip I Komang ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut :

1. Keahlian dasar

Keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu technical skill yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, human skill dimiliki oleh pimpinan menengah, dan conceptual skill dimiliki oleh pucuk pimpinan.

2. Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

3. Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi

Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

4. Jenis kelamin

Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

5. Pendidikan pelatihan

Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.

6. Keadaan fisik

Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

7. Tampang

Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.

8. Bakat

Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.

9. Temperamen

Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

10. Karakter

Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Selain itu, kriteria dasar dalam seleksi sumber daya manusia juga sangat penting yaitu untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil maka

diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yaitu sebagai berikut:

1. Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yang diharapkan.

2. Seleksi harus efektif dan efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

3. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku

Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja dibawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektifitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi harus berlaku objektif yang menekankan pertimbangan rasional dibandingkan perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi dengan mengorbankan profesi jabatan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.

#### **2.1.2.4 Metode Seleksi**

Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal dua cara yaitu seleksi non ilmiah dan seleksi ilmiah.

1. Metode non ilmiah

Seleksi dengan cara non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman



saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi itu. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dari pelamar yang bersangkutan.
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

## 2. Metode ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dan penempatannya yang tepat.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara :

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja.
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan kepada *job analysis*, dan ilmu sosial lainnya.

- e. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

#### **2.1.2.5 Hambatan-Hambatan Seleksi**

Menurut Badriyah (2013) (Seperti yang dikutip Lijan Poltak Sinambela) hambatan dalam pelaksanaan seleksi antara lain :

1. Tolak ukur

Hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat di gunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan.

2. Penyeleksi

Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan objektif melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh sebab itu, dibutuhkan seorang penyeleksi profesional yang memihak dalam menjalankan tugasnya dan menghindari penilaian yang sesuai realitas.

3. Persepsi tentang seleksi

Hakikat seleksi tidak sama. Dalam hal ini, terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar. Oleh karenanya, sebelum pelaksanaan seleksi, sebaiknya manajemen duduk bersama dengan penyeleksi menyatukan persepsi baik proses maupun membaca dalam menafsirkan hasil seleksi.

#### 4. Pembiayaan proses seleksi

Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajikan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilakukan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

#### 5. Kejujuran pelamar

Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umunya akan ditutupi (disembunyikan). Dalam kondisi seperti ini, tentu saja dibutuhkan seleksi yang memerlukan wawancara mendalam dan tes psikologi yang susah dimanipulasi oleh pelamar.

### **2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Seleksi**

Menurut Simamora (Nofriyanti, 2020:31) proses seleksi dilihat dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, diantaranya

1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan.
2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen.
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama.
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda di dalam perusahaan.

5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

#### **2.1.2.7 Indikator Seleksi**

Menurut Simamora (Nofriyanti, 2020:32) indikator dari variabel seleksi berdasarkan teori yang telah ditemukan dengan alat ukur yaitu :

1. Pendidikan

Tinjauan mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar melalui proses seleksi. Sekalipun pendidikan dan pengalaman bukan merupakan kriteria yang penting, tetapi bisa di gunakan untuk tujuan-tujuan penting lainnya.

2. Referensi

Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama kelakuan baik seseorang pelamar.

3. Pengalaman

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang di milikinya.

4. Kesehatan

Merupakan pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

5. Tes tertulis

Tes tertulis dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada penggunaan kertas dan pensil sebagai instrumen utamanya, sehingga tes menjejakan soal atau jawaban ujian secara tertulis, baik dengan cara tulisan tangan maupun komputer.

#### 6. Tes wawancara

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.

### **2.1.3 Kinerja**

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

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (Aisyah dan Giovani, 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.

Hasil yang telah dicapai dari masing-masing pekerjaan yang telah dibankan kepada karyawan, bersangkutan dengan kinerja begitupula menurut Foster (Aisyah dan Giovani, 2018:13), menjelaskan bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Hal ini seelaras dengan pendapat Asri (Poernomo dan Hartono 2019:92-93), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat produktivita seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Menurut Sedarmayanti (Wulandari 2016:5), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Sedangkan menurut (Lofika dan Suryalena, 2015:5), Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkannya. 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. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja instansi tidak baik. Begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja instansinya pun menjadi baik. Kinerja yang baik

bagi suatu organisasi yang bersangkutan dilakukan pada tingkat yang ekonomis, efisien, dan efektif.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan bentuk dari hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja baik ketika sumber daya manusia menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dilakukan dengan baik dan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

### **2.1.3.2 Dimensi kinerja**

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 pegawai 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 pegawai dalam setiap pekerjaan dimana kehadiran merupakan hal utama yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai.

### 4. Sikap

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

### 5. Kerjasama

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

### 6. Pengetahuan tentang pekerjaan

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

### 7. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan dari seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya.



### **2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Tujuan dan manfaat dari kinerja menurut Mangkunegara (Lofika dan Suryalena, 2018:7) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang- kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono, (Lofika dan Suryalena, 2018:7) antara lain :

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 efesien. Sebaliknya, biula akibat yang dicari- cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efesien.

## 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.

#### **2.1.3.5 Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, dimana kinerja ini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi didalam pencapaian tujuan organisasi, maka dari itu untuk dapat mengetahui perkembangan organisasi, dapat dilakukan dengan mengetahui hasil dari penilaian kinerja karyawan. Pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja objektif, yang dapat di terima karyawan dengan baik. Sebaliknya jika penilaian kerja dilakukan secara subjektif, maka akan menyebabkan karyawan tidak termotivasi dan membuat ketidakpuasan. Oleh sebab itu 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”.

Menurut Simanjuntak (Sinambela, 2016:519) penilaian kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

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 diskriminatif.
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 ke karyawan 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.

### **2.1.3.6 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.

## 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 seleksi kerja mempengaruhi kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Vol 1, No 2, Hal, 8-18, Juni 2018	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	IKetut Sudiardhita, Agus Supriyanto dan Mardi (2017)	The Effect Of Recruitme nt, Selection And Motivation To Performan ce 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
4	Lola Kori Lofika Lumban Raja dan Suryalena (2018)	Pengaruh Rekrutmen Dan Kompensa si 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, JuliDesemb er 2018.	Rekrutmen, kinerj	Kompensasi



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Hadi Poernomo dan Hartono (2019).	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Sidoarjo	rekrutmen dan seleksi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Journal of Management and Accounting (J-MACC), Vol. 2, No. 1, Hal. 87-101, April 2019	Rekrutmen, seleksi, kinerja	-
6	Kadek Maita Jaya, Ni Nyoman Ari Novarini dan I Wayan Suarjana (2018)	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukun	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara parsial	Jurnal Ekonomi, Vol. 13, No. 2, Hal. 167-178, 2018.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		gg Suites & SPA Ubud.	terhadap kinerja karyawan			
7	Said Monawar Rahmany (2018).	The Effect of Recruitme nt And Selection Process on Employees , Performan ce : The Case Study of Afghanista n Civil Servan.	Terdapat korelasi/hubung a n yang tinggi antara kinerja karyawan dan proses rekrutmen/selek si	Internationa l journal of business and managemen t invention (IJBMI), Vol. 7, issue 8, Hal. 61- 71, Agustus 2018.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	-
8	Ari Soeti Yani dan Rinaldo (2017).	Pengaruh Rekrutmen dan Kompensa	Secara parsial dan simultan rekrutmen dan kompensasi	Jurnal Online Internasiona l & Nasional	Rekrutmen, kinerja.	Kompensasi , pengawasan kerja.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		si Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pengawasa n Kerja Sebagai Variabel Moderatin g Pada Pt. Titian Abadi Lestari.	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. pengawasan kerja sebagai variable moderating memperlemah pengaruh rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja	Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta, Vol.20 No.1, Januari-Juni 2017.		
9	A.A. Inten Suastika Dewi dan Gede Sri Darma (2017).	Proses Rekrutmen , Seleksi, Pelatihan, Penempata n dan Kinerja Karyawan.	Terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap pelatihan Terdapat	Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 14, No. 1, Hal. 1- 18, Pebruari 2017.	Rekrutmen, seleksi, kinerja.	Pelatihan, penempatan .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			<p>pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap penempatan</p>			
			<p>Terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi yang signifikan terhadap kinerja.</p>			
			<p>Terdapat pengaruh penempatan yang signifikan terhadap kinerja</p>			
10	Rigska R. Muntu, Vicktor. P.K.	Pengaruh seleksi, pelatihan, dan	Seleksi, pelatihan dan penempatan kerja	Jurnal EMBA, Vol. 5, No. 3, Hal. 1-	Seleksi, kinerja	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Lengkong dan Raymond Ch Kawet (2017).	penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang manado.	berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.	11, September 2017.		
		.	Seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.	Jurnal EMBA, Vol. 5, No. 3, Hal. 1-11, September 2017.	Seleksi, kinerja.	Pelatihan, penempatan .

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			<p>Seleksi dan pelatihan secara parsial signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p>			
			<p>Penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>			

### 2.3 Kerangka pemikiran

Organisasi atau perusahaan tentu mempunyai tujuan yang harus dicapai. Dalam mencapai sebuah tujuan, organisasi atau perusahaan harus mempunyai tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (tenaga kerjanya). Seseorang karyawan tentu harus memberikan kinerja terbaiknya agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah di tentukan dan

tentunya untuk meningkatkan citra perusahaan dikalangan masyarakat. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan tentunya di pengaruhi oleh kinerja dari masing–masing individu karyawannya. Maka dari itu setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan maksud untuk mencapai sebuah tujuan awal yang telah di tentukan oleh organisasi/perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satu cara yang harus dilakukan adalah melaksanakan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses atau kegiatan 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 tenaga kerja yang tertarik untuk melamar pada 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. Hasil upaya organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen akan 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 merupakan suatu

proses/tindakan dilakukan organisasi dalam mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan, meliputi identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja (Mathis dalam Lola kori dan suryalena, 2018:2).

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 kandidat calon tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria, kegiatan yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan proses seleksi terhadap calon tenaga kerja tersebut 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. seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk mengisi atau menduduki posisi yang tersedia di dalam perusahaan (Simamora dalam Sunarsi 2018:17). 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.

Adapun penelitian yang di lakukan oleh Nurul Aisyah, SE, MM dan Angelia Giovanni (2018:17). 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.

Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah di berikan yang sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut (Asri dalam Poernomo dan Hartono 2019:92-93), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat produktivita seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Untuk menghasilkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan rekrutmen dan seleksi terlebih dahulu, karena dengan dilakuknya proses rekrutmen dan seleksi peluang untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kinerja baik akan lebih mudah. 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 suatu kegiatan untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui beberapa tahapan sampai mendapatkan calon karyawan yang cocok dan *qualified* yang sesuai dengan jabatan yang lowong yang akan di isi oleh calon karyawan tersebut. Dalam upaya meningkatkan kinerja, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi saling berkaitan dan berpengaruh satu sama lain. Ketika proses rekrutmen di lakukan dengan baik maka akan banyak calon tenaga kerja (pelamar) yang *qualified* tertarik untuk melamar pada perusahaan/organisasi tersebut. Hal tersebut akan mempengaruhi proses seleksi, dimana ketika perusahaan mendapatkan banyak pelamar yang *qualified*, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar pula. Karena perusahaan/organisasi akan lebih leluasa untuk memilih para pelamar yang terbaik dan akan mempermudah organisasi/perusahaan dalam menyeleksi dan menentukan calon karyawan yang paling tepat dan paling memenuhi syarat kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Maka jika organisasi/perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan baik dan tepat tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan dan menjadi modal utama untuk meningkatkan kinerja tersebut. 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 Administrasi Umum Rumah Sakit Jasa Kartini Kota Tasikmalaya”**.