BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab II diuraikan mengenai dasar - dasar teori. Mengenai Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

2.1.1 Rekrutmen berbasis kompetensi

Menurut Sandra Sahupala (2009), Sekitar 33 tahun lalu konsep *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) diperkenalkan pertama kali oleh Prof. Dr. David McClelland di Amerika Serikat. Konsep management *Human Resources* ini berkembang dan terus mendunia seolah tanpa pesaing, termasuk Indonesia. Konsep *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) menawarkan metode baru untuk merumuskan model kompetensi suatu organisasi yang terintegrasi dengan visi dan strategi perusahaan untuk kemudian diimplementasikan dalam berbagai sistem MSDM yang berlaku dalam organisasi, antara lain: seleksi, perencanaan karir, perencanaan suksesi, penilaian kinerja, pendidikan serta pelatihan, dan pengembangan organisasi (anonim, 2009).

Tahap pertama yang mesti dilakukan ketika suatu perusahaan hendak membangun *Competency Based Human Resources Management* adalah menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi – baik berupa *soft competency* dan *hard*

competency yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut; lengkap dengan definisi kompetensi yang rinci, serta juga indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi. Dalam tahap ini pula disusun semacam kebutuhan kompetensi per posisi, atau semacam daftar kompetensi apa yang dipersyaratkan untuk satu posisi tertentu, berikut dengan level minimumnya (Yodhia, A. 2007).

2.1.1.1 Pengertian Rekrutmen berbasis kompetensi

Rekrutmen berbasis kompetensi adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasikan dalam perencanaan kepegawaian (Sudiro, 2011:52). Menurut Veithzal Rivai (2009:1) rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka di serahkan atau dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan di pilih.

Sementara (Maltis,2010:112), penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai

bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan.

Adapun menurut Sukirno (2004:98) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi, yang terbagi atas rekrutmen internal dan eksternal. Sedangkan Menurut Noe at. all (2000) Rekrutmen didefinisikan sebagai "pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Selain itu, Rekrutmen menurut Hasibuan (2009:40) adalah "Usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan". Sedangkan menurut Handoko (2008:69), "Rekrutmen merupakan proses pencarian dan "pemikatan" para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan".

2.1.1.2 Konsep rekrutmen berbasis kompetensi

Konsep rekrutmen berbasis kompetensi memberikan beberapa keunggulan, antara lain:

a. Tingkat akurasi yang tinggi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda-beda sesuai dengan potensi yang dimiliki.

b. Memfasilitasi kesesuaian antara keterampilan seseorang dengan minat dan kebutuhan kerja.

c. Mencegah interviewer dan assessor melakukan penilaian sesaat terhadap calon tenaga kerja hanya dengan melihat penampilan dan karakteristik luarnya saja.

d. Digunakan untuk membuat struktur atas kisaran penuh penilaian dan teknik-teknik pengembangan yang meliputi lembaran aplikasi, wawancara, tes tulis, proses penilaian dan ratingnya.

e. Digunakan untuk menspesifakasi keterampilan dan karakteristik tertentu serta rencana pengembangan yang dapat dijadikan target sasaran terhadap area yang perlu dikembangkan. Dapat juga dengan menggunakan Metode uji kompetensi lain yang kini juga banyak dilakukan adalah dengan menerapkan sertifikasi kompetensi yang dikeluarkan oleh suatu badan yang independen dan kredibel. Di Amerika Serikat misalnya, telah terdapat sertifikasi kompetensi untuk beragam profesi/posisi seperti untuk posisi marketing, HR, keuangan, engineering, dll. Dengan sertifikasi ini, maka seorang karyawan benar-benar telah teruji level kompetensinya (Yodhia, A. 2007).

Di samping keunggulan yang diperoleh dalam penerapan kompetensi pada proses rekrutmen dan seleksi seperti tersebut di atas, kompetensi juga dipandang sebagai konsep yang kurang sempurna karena didasarkan pada asumsi yang tidak pasti, kurang menonjolkan aspek keberagaman, serta agak sulit dikendalikan. Walau demikian, secara khusus kompetensi mampu menyediakan suatu gambaran ringkas mengenai arah pengendalian bisnis serta perilaku dan tindakan-tindakan yang diperlukan. Sebuah pendekatan alternatif dalam kompetensi modern adalah penilaian psikologis yang dilakukan terhadap manajer dan eksekutif senior perusahaan. Secara spesifik, titik berat pengukuran lebih ditujukan pada karakteristik psikologis intelektualitas serta kepribadian dan motivasi, daripada pengukuran kompetensi individu itu sendiri. Hasil yang diharapkan dari

pengukuran ini adalah kombinasi karakteristik yang akan terwujud dalam manifestasi kompetensi. Dalam hal ini, para ahli dan praktisi perlu menggali sedalam-dalamnya terhadap kemampuan manajer dan eksekutif.

Kemampuan merencanakan dan mengorganisir merupakan salah satu karakteristik psikologis individual yang berkenaan dengan seberapa baik individu mampu menempatkan dan menerapkan karakteristik inti yang dimiliki untuk dikombinasikan dengan keterampilan spesifik. Pertanyaan yang dapat muncul dalam praktiknya adalah apakah intelektualitas yang dimiliki seseorang dapat membawa orang tersebut untuk berpikir mengenai implikasi dilakukannya tindakan tertentu, apakah kepribadian seseorang dapat merespon secara konstruktif dan optimis terhadap masalah-masalah yang terjadi, apakah keterampilan dalam problem solving cukup baik dan sebagainya.

Implikasi dilakukannya tindakan tertentu, apakah kepribadian seseorang dapat merespon secara konstruktif dan optimis terhadap masalah-masalah yang terjadi, apakah keterampilan dalam problem solving cukup baik dan sebagainya. Salah satu perusahaan besar yang membuat kerangka kompetensi modern adalah The Ferttercorn plc dengan melakukan short-listing terhadap thinking, feeling dan acting, seperti tertuang pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 : The Fettercorn Competency Framework

Thingking □ Analysis	Mengidentifikasi informasi untuk dianalisis dan menerapkan keterampilan penalaran untuk membantu penyebaran keputusan informasi yang ditetapkan.
□ Learning ability	Hasrat untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan diri dengan mengambil kesempatan belajar dan

Feeling □ Influencing □ Interpersonal Skills **Acting** □ Planning and Organizing □ Achievement Drive	melakukannya dengan cepat. Kemampuan untuk memenangkan orang-orang yang seide dengan menggunakan fakta logis berdasarkan argumentasi dan keterampilan persuasif serta taktik. Empati terhadap orang lain dan menghargai orang-orang sebagai individu. Menyeimbangkan kebutuhan saat diperlukan secara directive dan consultative. Kemampuan untuk memvisualisasikan rangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan mengestimasi sumber-sumberdaya yang dibutuhkan. Tindakan dilakukan secara terstruktur. Motivasi dan dorongan untuk meraih hasil dan menyelesiakan segala sesuatunya. Preferensi bagi persistence dan resilience.

Tabel 2.1 memaparkan kerangka kompetensi modern yang dilakukan oleh Fettercorn plc dalam upayanya melakukan rekrutmen karyawannya berdasarkan pada kompetensi individu (Alex Sujanto 2009).

2.1.1.3 Tujuan Rekrutmen berbasis kompetensi

Menurut menurut Simamora (2004:214) proses rekrutmen berbasis kompetensi memiliki beberapa tujuan, antara lain:

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

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

2. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

2.1.1.4 Sumber – Sumber Rekrutmen berbasis kompetensi

Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson (2007:295) menyatakan bahwa sumber rekrutmen terbagi menjadi dua, yaitu :

1) **Sumber rekrutmen internal**

Sumber-sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan atau dipanggil kembali.

a)Promosi

b)Transfer/Rotasi

c) Pengkaryaan karyawan kembali

d)Kelompok pekerja sementara / karyawan kontrak (temporer)

2) Sumber rekrutmen eksternal

Sumber eksternal merupakan sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu.

a) Lembaga pendidikan

b) teman / anggota keluarga dekat

c) Lamaran terdahulu yang telah masuk

d) Agen tenaga kerja

e) Karyawan perusahaan lain

f) Asosiasi profesi

g) Outsourcing

2.1.1.5 Metode Perekrutan berbasis kompetensi

Menurut P, Sondang. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara _2010. Efisiensi Kerja :

1. Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet).
2. Melalui iklan atau adventensi diharapkan perusahan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.
3. Open house, untuk menjaring lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang

diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.

4. Menyewa konsultan perekrutan. Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai.

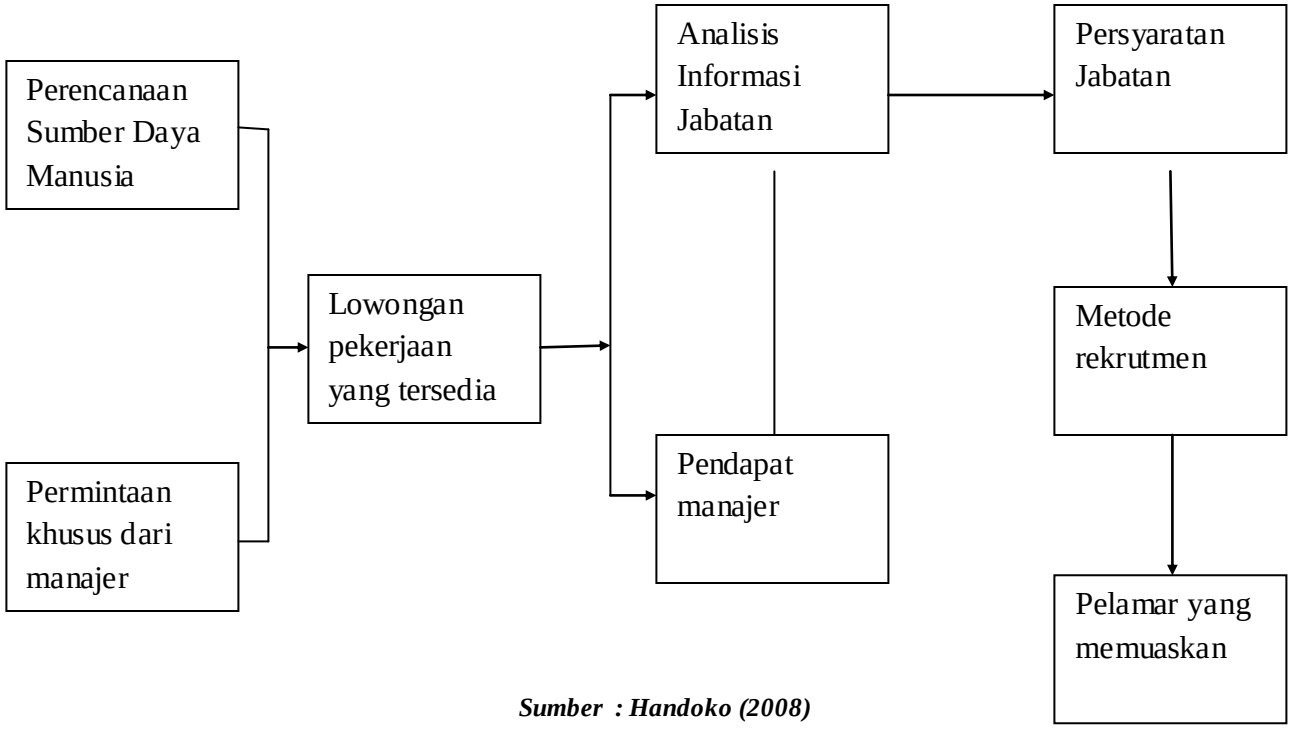
2.1.1.6 Indikator Rekrutmen berbasis kompetensi

Proses rekrutmen pegawai 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 kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis, 2001:112). Adapun indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen berbasis kompetensi ini antara lain :

1. Sumber Karyawan
2. Metode Penarikan Karyawan.

2.1.1.7 Proses Rekrutmen berbasis kompetensi

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen berbasis kompetensi (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Sumber : Handoko (2008)

Gambar 2.1.

Proses Rekrutmen berbasis kompetensi

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah popular diantaranya *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation,*dan *Job Classification*. Uraiannya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

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

dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (dalam Moekijat, 2010) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik (Moekijat :2010)

4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

2.1.2 Seleksi berbasis Kompetensi

Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan (Nindrijo Sunu Pambagio, dkk).

Menurut Wibowo (2009:110), "Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut".

Seleksi dalam sebuah perusahaan akan menentukan baik tidaknya karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang lowong. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan proses seleksi yang dilakukan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, yaitu : dasar seleksi, metode seleksi, prosedur seleksi, tes kerja, wawancara, dan kendala-kendala seleksi. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang lebih baik (Nindrijo, at. all. 2009).

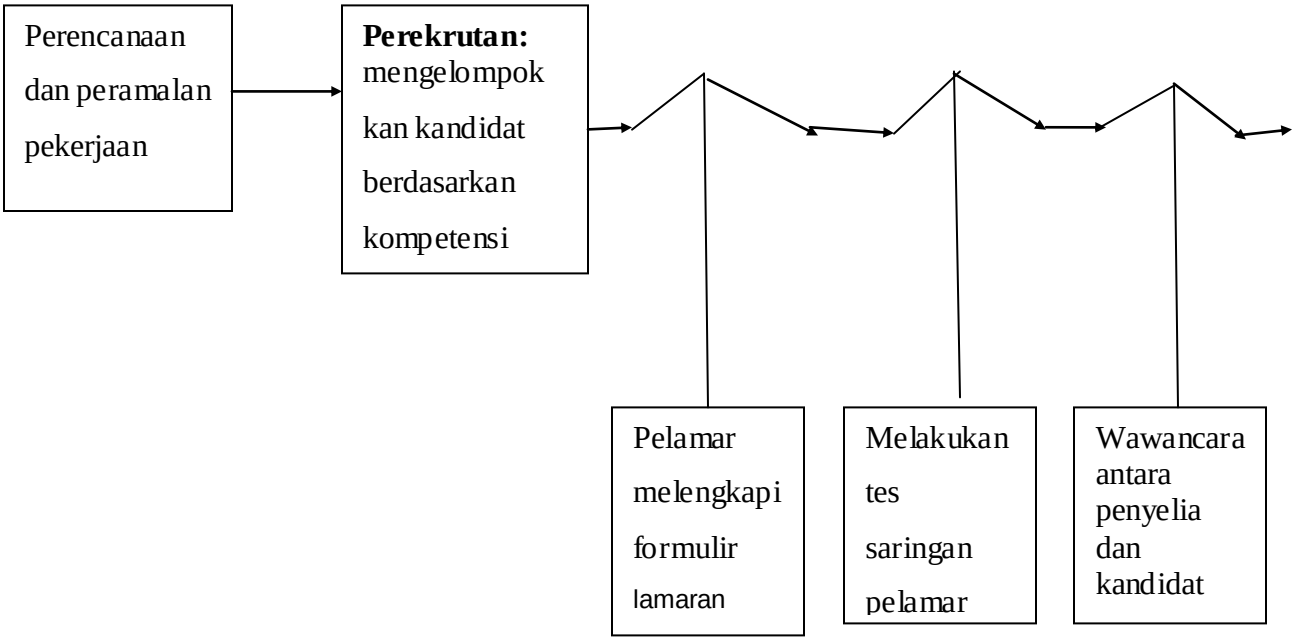
2.1.2.1 Pengertian Seleksi berbasis kompetensi

Menurut Sunyoto (2012:108), "Seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan". Selain itu, menurut Rivai dan Ella (2010:158), "Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima".

Sedangkan Menurut Jackson, Schuler, dan Werner (2010:294), Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu yang lama atau sebentar. Menurut Mathis dan Jackson

(2009:261), Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

2.1.2.2 Proses Seleksi berbasis kompetensi



Sumber : Alex sujanto, at. all 2009

Gambar 2.2

Rangkaian Proses perekrutan dan Seleksi berbasis kompetensi

Salah satu faktor penting yang dapat dijadikan sebagai indikator utama dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi adalah kompetensi. Alasan digunakannya kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan seleksi di masa depan adalah kompetensi dapat ditujukan bagi pemenuhan berbagai tujuan organisasi, seperti kompetensi dapat menawarkan suatu cara yang dapat mengikat dan mengintegrasikan elemen-elemen yang ada secara bersama-sama dari strategi sumberdaya yang progresif. Oleh karena itu, sistem penilaian

yang didasarkan pada kompetensi diharapkan dapat mendorong penerapan bentuk-bentuk pendekatan tertentu dalam bekerja. Kompetensi pada akhirnya dapat berfungsi sebagai powerful tool pada saat dibutuhkannya perubahan kultur dalam organisasi. Pengaruh kompetensi secara menyeluruh adalah mendorong setiap anggota organisasi untuk memusatkan kinerja yang dihasilkan pada satu area spesifik, dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi (Alex Sujanto, 2009).

Sedangkan menurut Siagian (2006 : 137) : "langkah-langkah yang ditempuh dalam proses seleksi ialah :

1. Penerimaan Surat Lamaran
2. Penyelenggaraan ujian
3. Wawancara seleksi
4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
5. Evaluasi kesehatan
6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
7. Keputusan atas lamaran

Masing-masing langkah tersebut akan diuraikan secara singkat berikut ini.

1. Penerimaan surat lamaran

Apabila sejumlah pelamar telah mengirimkan berkas–berkas lamaran, maka berkas tersebut diteliti oleh bagian administrasi. Pemeriksaan berkas – berkas lamaran ini kegiatan pertama dalam proses seleksi karyawan. Jika salah satu atau lebih syarat yang ditetapkan tidak dipenuhi maka dengan sendirinya lamaran tersebut dianggap gugur dan tidak diikutsertakan pada tahap seleksi berikutnya.

Pemeriksaan ini dilakukan seteliti mungkin agar calon – calon yang melamar adalah betul – betul calon yang terbaik dari keseluruhan calon yang ada. Persyaratan yang diteliti adalah :

- Surat lamaran yang ditulis tangan
- Fotokopi ijasah terakhir atau sertifikat
- Kartu Tanda Pengenal (KTP/SIM)
- Sertifikat atau referensi yang mendukung
- Pasfoto

Bagi calon karyawan yang lolos seleksi administrasi tersebut, akan dipanggil untuk mengikuti testing atau ujian tertulis.

2. Penyelenggaraan ujian

Agar calon karyawan yang akan diterima benar–benar tersaring dan berkualitas maka calon karyawan tersebut ditesting. Testing tersebut meliputi dua hal yakni yang pertama adalah testing yang meliputi pengetahuan umum, moral Pancasila dan bahasa Inggris yang dilakukan secara tertulis. Setelah itu, pelamar akan mengikuti psikotes, untuk mengukur beberapa faktor psikologi tertentu yang digunakan untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang dimasa yang akan datang. Dalam psikotes ini faktor-faktor yang diukur adalah seperti kecerdasan atau daya pikir, kemampuan mempelajari temperamen dan pribadiannya, mengukur minat, mengukur bakat dan kepribadiannya. Pelaksanaan testing ini biasanya diserahkan perusahaan pada konsultan yang terkait dalam bidang psikologi.

3. Wawancara Seleksi Berbasis kompetensi

Diperlukan keterampilan praktis dalam melakukan wawancara agar dapat melaksanakan wawancara berbasis kompetensi secara efektif. Wawancara dapat dilaksanakan secara terstruktur dengan mengikuti acuan urutan sebagai berikut: wawancara biografis kandidat, wawancara backward looking dan wawancara forward looking. Pada wawancara biografi, pewawancara membawa kandidat menelusuri curriculum vitae-nya, mengeksplorasi pengalaman-pengalamannya, motivasi berpindah kerja dan aspirasi bagi kemajuan organisasi tersebut. Sementara itu wawancara backward looking dianggap sebagai prediktor terbaik dan dapat dipercaya bagi keberhasilan kerja di masa depan. Wawancara backward looking didasarkan pada performa masa lalu sebagai prediktor untuk perilaku masa depan.

Dalam pelaksanaan metode ini, pewawancara dapat menanyakan hal-hal sebagai berikut: "Dapatkah anda memberikan contoh pada saat seperti apa anda merencanakan suatu proyek khusus yang sangat komplek?". Kandidat mungkin akan mulai menjawab dengan menyebutkan contoh, yang kemudian dapat dilanjutkan pewawancara dengan pertanyaan-pertanyaan "Mengapa anda melakukan hal tersebut? Apakah proyek yang anda kerjakan mengalami masalah yang sebelumnya tidak diperkirakan? Bagaimana anda mengatasi masalah tersebut?". Dengan demikian dari wawancara tersebut dapat dinilai kemampuan perencaan yang dimiliki kandidat serta kemampuan dalam mengorganisir masalah dalam organisasi (planning and organizing capability). Sedangkan pada wawancara forward looking pewawancara dapat melakukannya dengan cara

kebalikan dari cara backward looking, misalnya dengan menanyakan "Dengan mempertimbangkan situasi ..... apa yang akan anda lakukan?". Dalam wawancara forward looking, perlu diwaspadai kemungkinan terjadinya wawancara situasional yang mengacu pada sekedar uji kemampuan kognitif. Menurut Campion dan Hudson (1994; pada Wood & Payne, 1998), pertanyaanpertanyaan yang diajukan dengan menggunakan kedua metode tersebut baik yang berorientasi masa lalu maupun berorientasi masa depan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan validitas, tetapi pertanyaan-pertanyaan yang mengacu pada masa lalu dirasa lebih efisien dan efektif.

4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi

Salah satu langkah proses seleksi adalah mengharuskan pelamar melengkapi lamarannya dengan dokumen-dokumen referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan. Permintaan informasi referensi dari para pelamar adalah melalui referensi dari atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat keluarga dan pihak-pihak lain yang karena mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan berbagai informasi yang diperlukan. Namun pada masa saat ini cara ini kurang efektif lagi, karena referensi biasanya hanya menonjolkan segi-segi positif dari pelamar saja, tetapi sudah mulai diganti dengan cara meminta pelamar untuk memberikan beberapa nama yang menjadi referensinya dan perekrutlah yang menghubungi orang-orang tersebut secara langsung, misalnya melalui telepon.

5. Evaluasi kesehatan

Hal ini merupakan tahapan akhir dari keseluruhan seleksi yang ada pada perusahaan ini. Adapun tujuan tes ini adalah untuk melihat dengan jelas kondisi calon karyawan dan untuk memastikan bahwa calon karyawan tersebut benar-benar dalam keadaan siap dalam melaksanakan tugasnya kelak tanpa adanya hambatan suatu penyakit apapun. Fisik dan mental yang sehat merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi karena tanpa itu seorang karyawan mungkin akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Evaluasi kesehatan ini biasanya dilakukan oleh tim medikal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

6. Wawancara langsung oleh manajer yang akan menjadi atasannya

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dirasakan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Bahkan dalam banyak organisasi kecenderungan kuat dewasa ini adalah memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para penyelia untuk memutuskan siapa di antara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak.

Hal ini dilakukan dengan pertimbangan atau alasan mengapa kecenderungan ini timbul pesat antara lain adalah karena penyelia lebih memahami seluk beluk dan tuntunan teknikal pekerjaan yang akan dipercayakan kepada pelamar, dan penyelia inilah yang bertanggung jawab untuk mengarahkan, memberikan dorongan, membina dan mengembangkan pelamar setelah dia menjadi pekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

7. Keputusan atas lamaran

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian.

Pertama, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut. Hal ini agar pelamar yang ditolak tersebut dapat mengambil langkah baru untuk melamar ke tempat pekerjaan lain. Tindakan seperti ini dikatakan etis dan tepat karena dengan demikian organisasi menunjukkan keperduliannya terhadap nasib orang-orang pencari pekerjaan. Sikap demikian sekaligus menjadi alat hubungan masyarakat yang efektif bagi organisasi yang bersangkutan, baru kemudian memberitahu pelamar yag diterima.

Kedua, seluruh dokumen lamaran dari pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan. Patut diingat bahwa bukti terbaik berlangsungnya proses seleksi dengan tepat adalah para karyawan yang mampu bekerja secara produktif, memiliki loyalitas yang tinggi dan berperilaku positif. Berarti informasi yang terdapat dalam dokumen lamaran itu akan sangat bermanfaat untuk diteliti kembali di kemudian hari dalam hal pekerja tidak memenuhi harapan karena dari penelusuran itu sangat mungkin

ditemukan titik lemah dari proses seleksi yang telah ditempuh. Maksudnya ialah agar titik lemah tersebut diatasi dalam melakukan seleksi tenaga kerja di waktu-waktu yang akan datang.

Dalam setiap tahapan seleksi, bila seorang pelamar gagal atau tidak lulus, maka ia tidak berhak mengikuti seleksi selanjutnya. Hal ini dilakukan agar perusahaan benar-benar memperoleh karyawan yang berkualitas. Dengan selesainya proses seleksi, langkah berikutnya adalah orientasi dan penempatan karyawan.

2.1.2.3 Tujuan Seleksi berbasis kompetensi

Adapun tujuan seleksi penerimaan karyawan menurut Hasibuan (2008 : 49) adalah :

1. Karyawan yang qualified dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal 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 turnover karyawan.

11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

2.1.2.4 Indikator Seleksi berbasis kompetensi

Menurut Bowen, David (2002:48) indikator-indikator seleksi dengan metode *Person-Organization Fit* adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian pengetahuan calon karyawan dengan pekerjaan
2. Kesesuaian keterampilan calon karyawan dengan pekerjaan
3. Kesesuaian kemampuan calon karyawan dengan pekerjaan

2.1.3 Kinerja karyawan

Istilah kinerja atau prestasi sebenarnya pengalih bahasan dari bahasa inggris *"Performance"* yang dapat memberikan tiga arti; prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas. Bernardin dan Russel (1993) adalah yang pertama memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : *"Performance is defined as the record of outcomes produce on a spesific job function or activity during a specified time period"*. Kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Konsep kinerja menurut Hariandja (2002:195) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja karyawan

Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Selanjutnya Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

2.1.3.2 Standar dan Kriteria Kinerja Karyawan

Menurut A. Dale Timpe (1999: 247), menyatakan bahwa standar kerja merupakan: Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab. karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh

standar kinerja".Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999: 11) "Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja", yaitu:

a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).

b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).

c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 143) "Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai). Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2003, p39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

- Variabel Individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), penggajian dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- Variabel Organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- Variabel Psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Sedangkan**,** Menurut (Mangkunegara, 2001:67-68) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

a. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbadi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan*reality (knowledge* dan *skil*l).
b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda beda tentang pencapaian hasilnya. Sedangkan Menurut Dharma dalam Nindrijo Sunu Pambagio,dkk (2003:46), standard an indikator kinerja antara lain :

1. Kualitas *(Quality)* merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas *(Quantity)* merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatanyang diselesaikan.
3. Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang belaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

2.1.4 Hasil Penelitian sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian / Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Proses Rekrutmen dan seleksi pada Kinerja Pegawai. Oleh : Ellyata Yullyanti,2009 Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi VOL16,NO 3 ISSN 0854-3844	*Pertama*, ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen. *Kedua*, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi. *Ketiga*, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja.	Sama – sama meneliti proses rektutmen, seleksi dan kinerja pegawai.	Penulis menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Akan tetapi pada penelitian terdahulu ini menjelaskan rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi.

2	Pengembangan SDM Berbasis kompetensi : solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi Oleh : Jurnal Endah Setyowati (1993)	Adanya transformasi peran SDM dari professional menjadi stratejik menuntut adanya pengembangan SDM Berbasis kompetensi melalui rekrutmen dan seleksi, agar kontribusi kinerja SDM terhadap organisasi menjadi jelas dan terukur .	Sama-sama meneliti berbasis Kompetensi dan kinerja karywan.	Variabel X yang digunakan berbeda.
3	Pengaruh seleksi terhadap penempatan (studi pada karyawan bagian produksi PT Lieas Tekstil Lawang) Oleh : Mohammad Zakki Ibrahim, at. all Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 14 No.1 Sep 2014	Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa variabel Kualifikasi Pekerjaan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Penempatan Karyawan (Y). Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan thitung 2,635 > ttabel 1,997 dan signifikansi 0,011 < 0,05. Sehingga H0 ditolak dan H1 diterima bahwa variabel bebas Kualifikasi Pekerjaan (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat Penempatan Karyawan (Y). Besarnya pengaruh variabel Kualifikasi Pekerjaan (X1) sebesar 0,187 (18,7%) terhadap Penempatan Karyawan (Y).	Sama-sama meneliti seleksi	Penulis menggunakan 3 variabel penelitian terdahulu hanya 2 variabel.
4	Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi	Kompetensi dianggap sebagai hal baru dan berguna untuk menentukan kapabilitas individu dalam	Sama-sama meneliti rekrutmen dan seleksi berbasis	Variabel Y tidak di gunakan.

	Oleh : Alex Sujanto , JURNAL INFOKAM Nomor I / Th. V / Maret / 09	melaksankan kewajibannya. Oleh karena itu, manajemen harus mampu merancang program-program rekrutmen dan seleksi. yang berbasis kompetensi, misalnya pada proses pooling applicant, interview, assessment dan evaluation.	kompetensi.	
5	Pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Oleh : Nindrijo Sunu Pambagio, Hamidah Nayati Utami, Gunawan Eko N, 2012, jurnal sumber daya manusia	diketahui bahwa nilai F hitung yang diperoleh sebesar 9,552 dan Sig. F sebesar 0,000 yang menunjukkan variabel bebas (proses rekrutmen (X1), proses seleksi (X2), dan kompetensi karyawan (X3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan (Y)). Nilai *adjusted R-square* yang diperoleh sebesar 0,368 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh sebesar 0,368 atau 36,8% terhadap variabel terikat.	Secara simultan, rekrumen dan seleksi berbasis kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak ada variable kompetensi. Penulis memakai variable rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi
6	Competency Based recruitment and selection Oleh:Jurnal Pengurusan Awam Jilid 2 Bilangan 1 Januari 2003	If the competency-based selection methods have been installed properly then the predictive power of the new system should be strong. Follow-ups of this sort, in past studies, have shown performance improvements ranging from 19 per cent to 78	The absence of variables of employee performance	The variable competency Based recruitment and selection

		per cent as a result of using competency-based selection methods. Reductions in employee turnover ranging from 50 per cent to 90 per cent have also been noted		

Sumber : Kumpulan Jurnal-jurnal.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia merupakan asset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan keberadaannya. Kedudukan SDM dalam suatu lembaga Organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta tidak lagi hanya sekedar pelengkap dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi, tetapi menjadi faktor penentu dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan sistem dan manajemen organisasi dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi sehingga mampu berkembang dan terus bertahan dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Salah satu cara untuk mendapatkan SDM yang berkualitas yaitu dengan melakukan rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi terhadap Sumber Daya Manusia yang tepat, karena rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan menerapkan sistem rekrutmen berbasis kompetensi yang baik dalam perusahaannya diharapkan akan diperoleh Sumber Daya Manusia elit yang berkualitas, berdedikasi, dan memiliki kredibilitas yang tinggi

sehingga mampu melaksanakan peranan dan kelangsungan hidup sistem perusahaan tersebut.

Dengan rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi yang baik dan tepat, maka karyawan yang diperoleh akan memiliki kompetensi yang baik sehingga dapat bekerja dengan baik pula. Hal ini akan membuat perusahaan mudah dalam mencapai tujuannya. Selain itu, kompetensi yang baik akan membantu perusahaan menciptakan budaya kinerja tinggi.

2.2.1 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan Rekrutmen berbasis Kompetensi terhadap Kinerja karyawan

Menurut Handoko (2008:69), "Rekrutmen merupakan proses pencarian dan "pemikatan" para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan". Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik,dengan proses rekrutmen, akan membantu sebuah perusahaan atau organisasi dalam menemukan calon karyawan yang berkompeten dan cocok dengan criteria perusahaan butuhkan. Dengan demikian Perusahaan dapat cepat untuk meraih tujuan yang diharapkan karena kinerja kualitas dan kuantitas yang dimiliki karyawan tinggi. Untuk menemukan calon karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas attitude yang baik dan keterampilan yang tinggi itu dapat di cari dari proses rekrutmen Berbasis kompetensi.

Berdasarkan hasil analisis statistik regresi linier berganda, variabel proses rekrutmen berbasis kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,221, nilai thitung sebesar 3,334 dengan probabilitas sebesar 0,002, sehingga variabel proses rekrutmen berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,050 dan secara simultan, variabel bebas tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan diperolehnya nilai Fhitung sebesar 9,552 dengan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari *aplha* 0,050. Nilai *adjusted R-square* yang diperoleh sebesar 0,368 yang berarti secara keseluruhan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 36,8**%** **(**Nindrijo, dkk tahun 2009).

Hal ini diperkuat dengan pendapat Castetter dalam Tirawati (2012:66) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulakan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dengan rekrutmen berbasis kompetensi yang baik, maka karyawan yang akan diperoleh lebih berkualitas sehingga kinerja mereka pun akan lebih baik.

2.2.1.2 Keterkaitan Seleksi berbasis Kompetensi terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis statistik regresi linier berganda, variabel proses seleksi berbasis kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,161, nilai thitung sebesar 2,086 dengan probabilitas sebesar 0,043, sehingga variabel proses seleksi berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,050. Hasil ini didukung oleh pendapat Wibowo (2009:325) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi **(**Nindrijo,dkk thn 2009).

2.2.1.3 Keterkaitan Rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi

Untuk memenuhi kebutuhan karena kekosongan posisi atau jabatan dalam perusahaan, Perusahaan melakukan kegiatan yang bernama recruitmen berbasis kompetensi untuk mencari dan mengajak calon pelamar untuk bersedia melamar di perusahaan tersebut setelah recruitmen berbasis kompetensi dipenuhi. Kemudian tahap selanjutnya perusahaan melakukan seleksi untuk memilih dan membuat keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan demikian rekrutmen dan seleksi sangat berkaitan karena dimana perusahaan melakukan rekrutmen pasti akan berhubungan dengan tahap selanjutnya yaitu seleksi ke dua variable tersebut tentu saling berhubungan dan berkaitan. Hal ini didukung juga dengan pendapat

(Alex sujanto, 2009) rekrutmen dapat berarti mencakup segala sesuatu mulai dari advertising sampai dengan induksi. Sedangkan seleksi terfokus pada point yang menentukan mengenai keputusan yang diambil tentang siapa yang akan direkrut untuk menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan instrumen dan metode yang digunakan untuk menilai para kandidat.

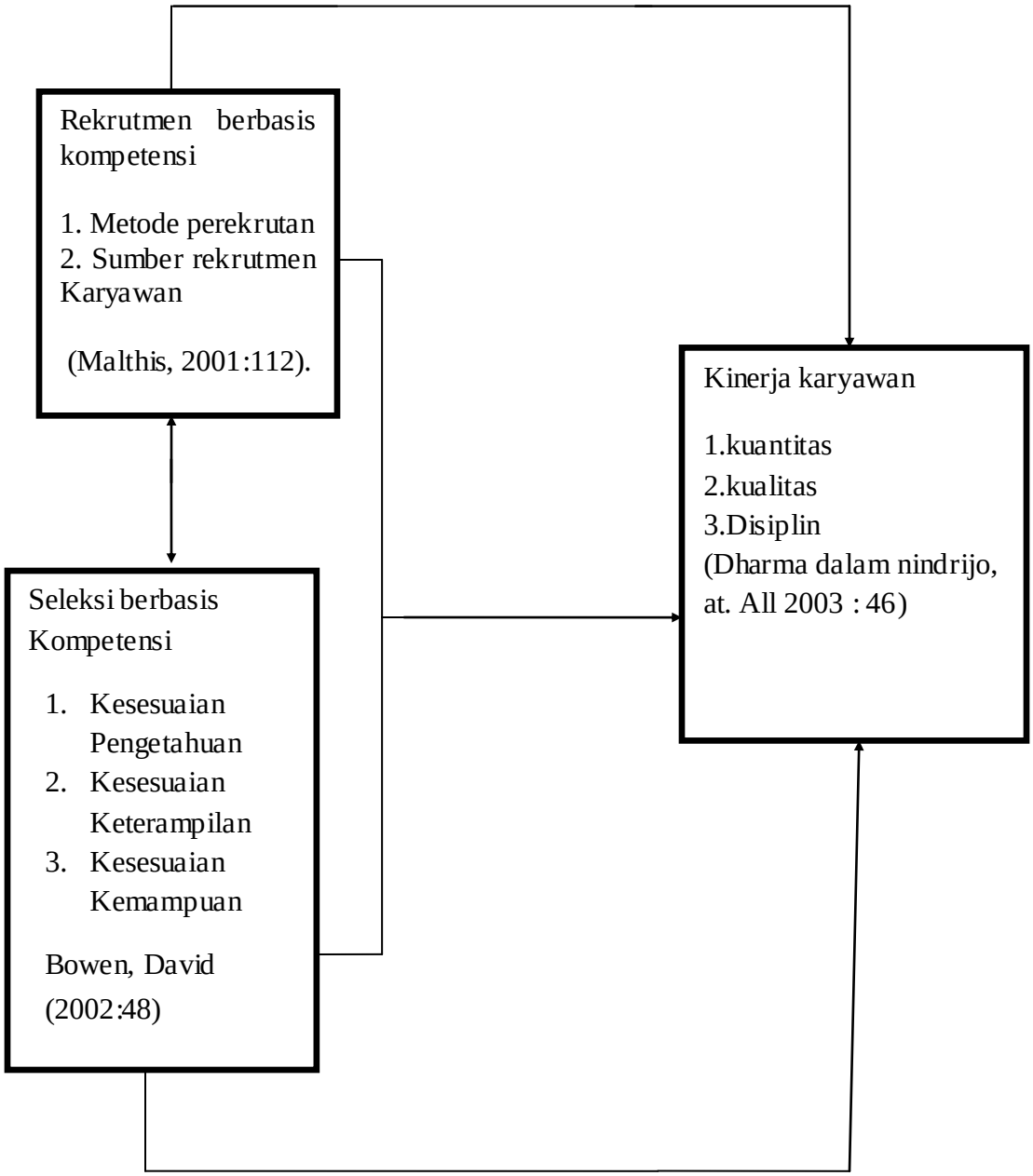
2.1.2.4 Keterkaitan Rekrutmen dan Seleksi berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis statistik, diperoleh nilai F hitung sebesar 9,552, dan nilai F tabel sebesar 2,833 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian variabel proses rekrutmen, dan seleksi berbasis kompetensi karyawan secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari *alpha* yang digunakan yaitu sebesar 0,05. Nilai *adjusted R-square* yang didapatkan adalah sebesar 0,368, maka besarnya pengaruh total variabel proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,368 atau sekitar 36,8%, dan sisanya sebesar 63,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti motivasi karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Atkinson dalam Wibowo (2009:99), yang mengindikasikan bahwa kinerja merupakan fungsi motivasi dan kemampuan.

Vroom menunjukkan bahwa kedua hal tersebut saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai

tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan kemampuan yang rendah. Demikian juga setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya jika tidak ditemukan dalam pencarian proses rekrutmen berbasis kompetensi, Kinerja tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan dari calon karyawan. Kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja.

Agar lebih diperoleh gambaran yang lebih baik, maka penulis akan menyajikan pola hubungan antar variabel yang akan diteliti tersebut ke dalam gambar paradigma penelitian. Berikut dibawah ini gambar paradigma peneliti :



Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan persyaratan sementara atau dugaan jawaban sementara yang paling memungkinkan dan masih harus dibuktikan melalui penelitian. Dugaan jawaban ini bermanfaat bagi penelitian agar proses penelitian lebih terarah. Dengan kata lain, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Menurut Umi Narimawati (2007:73), mengemukakan bahwa:

> "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan."

Menurut Sugiyono (2012:64) dalam Umi Narimawati (2010) dikatakan bahwa:

> "Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan."

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

1 : Rekrutmen berbasis kompetensi pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung sudah cukup sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2 : Seleksi berbasis kompetensi pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung cukup sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan.

3 : Kinerja Karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung cukup optimal.

4 : Terdapat hubungan antara Rekrutmen berbasis kompetensi terhadap Seleksi berbasis kompetensi pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung.

5 : Rekrutmen berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung.

6 : Seleksi berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung.

7 : Rekrutmen dan Seleksi berbasis Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo Bandung.