BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Rekrutmen

2.1.1.1. Pengertian Rekrutmen

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) menyatakan, 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.

Rekrutmen internal merupakan promosi karyawan yang dalam oganisasi yang tujuan nya untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki

kinerja baik. Rekrutmen eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui pemasangan iklan, wawancara pameran peluang kerja dan metode lainnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

2.1.1.2 Metode-metode Rekrutmen

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:44), metode penarikan karyawan baru terbagi dua yaitu :

1) Metode Tertutup

   Metode tertutup adalah ketika penarikan kerja diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang baik sulit.

2) Metode Terbuka

   Metode terbuka ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2.1.1.3 Sumber Rekrutmen

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.

2) Sumber rekrutmen eksternal

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

2.1.1.4 Kendala-kendala Rekrutmen

Perekrut yang sukses harus peka terhadap kendala rekrutmen. Kendala ini muncul dari organisasi perekrut, dan lingkungan eksternal. Menurut T. Hani Handoko (2011:71) kendala yang lazim dijumapi dalam rekrutmen meliputi

1. Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi.

   Berbagai kebijkasanaan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Kebijaksanaan-kebijaksanaan ini berusaha untuk mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis, dan sasaran-sasaran lain yang tidak berhubungan dengan penarikan. Di antara kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional penting yang akan mempengaruhi penarikan adalah:

a. Kebijaksanaan Promosi

Kebijaksanaan Promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kenijaksanaan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membatu kegiatan :pemeliharaan" para karyawan.

b. Kebijaksanaan Kompensasi

Kendala umum yang dihadapi pelaksana penarikan adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan "range" upah untuk berbagai pekerjaan yang berbedda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minta pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

c. Kebijaksanaan Status Karyawan

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

d. Kebijaksanaan Penerima Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijaksanaan untuk menarik tenaga-tenaga lokal dimana perusahaan berlokasi dan beroperasi.

Prioritas penarikan ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakan dalam menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

2. Rencana-Rencana Sumberdaya Manusia

   Rencana sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penarikan. Dengan merinci persediaan keterampilan, rencana latihan dan pengembangan serta promosi dan transfer, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui penarikan danaa mana yang akan diisi secara internal. Rencana ini membantu proses penarikan karena meringkas kebutuhan-kebutuhan penarikan di waktu yang akan datang.

3. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

   Pasar tenaga kerja merupakan salah satu wilayah geografis dimana kekuatan-kekuatan *suplai* (orang-orang yang sedang mencari pekerjaan) berinteraksi dengan kekuatan-kekuatan *permintaan* (perusahaan yanag sedang mencari karyawan) dan dengan demikian menentukan harga tenaga kerja. Pemahaman akan kondisi pasar tenaga kerja menungkinkan manajemen dapat memperkirakan suplai tenaga kerja yang tersedia untuk penarikan karyawan. Bila suplai dalam wilayah geografis terbatas, penarikan harus diperluas dan biasanya biaya-biaya tenaga kerja akan lebih besar. Sebaliknya, bila suplai karyawan yang “qualified” relatip tinggi dalam pasar tenaga kerja lokal, maka harga tenaga kerja akan cenderung menjadi rendah.

4. Kondisi-kondisi Lingkungan Eksternal

   Kondisi-kondisi di luar perusahaan sangat mempengaruhi penarikan. Disamping perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kondisi dan tingkat pertumbuhan perekonomian, hukum perubahan, proyeksi angkatan kerja oleh Depaartemen Tenaga Kerja, kelangkaan tenaga kerja dan keterampilan-keterampilan tertentu dan kegiatan penarikan para pesaing, semuanya akan mempunyai dampak pada upaya-upaya penarikan perusahaan. Meskipun faktor-faktor tersebut telah dipertimbangkan dalam perencanaan sumberdaya manusia, lingkungan ekonomi dapat berunah secara cepat sesudah rencana disetujui.

5. Persyaratan-persyaratan Jabatan

   Tentu saja, persyaratan-persyaratan setiap jabatan adalah salah satu kendala penarikan. Sebagai contoh, untuk menarik tenaga-tenaga terampil adalah lebih sulit daripada tenaga-tenaga kerja tidak trampil. Departemen personalia perlu mempelajari permintan-permintaan jabatab dari informasi analisis jabatan, dan komentar para manajer. Pengetahuan akan persyarayan-persyaratan jabatan menungkinkan bagian personalia untuk memilih cara terbaik dalam proprogram penarikan dengan batasan-batasan yang ada.

6. Kebiasaan-kebiasaan Pelaksanan Penarikan

   Keberhasilan pelaksanaan penarikan di masa lalu akan membentuk kebiasaan-kebiasaan. Memang hal ini dapat menghilangkan keputusan-keputusan yang memakan waktu, tetapi juga bisa meneruskan kesalahan-

kesalahan atau menghindarkan alternatip-alternatip yang lebih efektip. Dengan demikian para pelaksana penarikan memerlukan umpan balik positip dan negatip, agar mereka tidak hanya menguntungkan diri pada kebiasaan yang telah terbentuk

2.1.1.5 Proses Rekrutmen

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya berkualitas yang tersedia merupakan kekayaan *(asset)* yang tidak ternilai bagi perusahaan. Perusahaan berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Sistem rekrutmen dan penempatan kerja karyawan lakukan sesuai dengan potensi sumber daya manusia.

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Penarikan (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 (Mathis dan Jackson, 2001:273).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Hasibuan (2008:41) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004:170) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Handoko (2008:69) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan "pemikatan" para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2009:1) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah

perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan yang ada.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Nawawi (2008:167) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda dalam lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap dalam rekrutmen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut ini :

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

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staff sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang seringkali menjadi masalah, dapat dijadikan salah satu faktor saja dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar. Keputusan harus berdasarkan pada kombinasi semua faktor yang ada, dengan harus mengutamakan hasil skor (nilai) tes sebagai usaha dalam memprediksi kemampuan calon sebelum diterima.

Menurut Handoko (2008:70), proses rekrutmen (penarikan) memiliki beberapa istilah popular *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification*. Uraiannya adalah sebagai berikut:

1. *Job Analysis* (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)

   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 minimum yang harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

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).

Menurut Hasibuan (2008:42), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya.

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. Job Specification harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar perekrutan tenaga kerja, yaitu :

1. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditentukan.
3. Rekrutmen dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai prosedur perekrutan perusahaan.

Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan. Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008:43) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu :

1. Tidak terlalu mahal
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada
3. Karyawan telah biasa dengan suasana dan budaya perusahaan

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat
2. Mengurangi peluang
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri

Adapun sumber-sumber internal antara lain melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*).

   Merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.

2. Perbantuan pekerja (*Departing Employees*).

   Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber ekternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Refrensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkokan dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing

7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa
8. Sumber-sumber lainnya.

Tujuan proses rekruitmen adalah untuk menghasilkan daftar kandidat yang latar belakang dan kemampuan sesuai dengan profil yang terdapat pada spesifikasi pekerjaan. Jika terdapat sejumlah besar pelamar, proses akan memakan banyak waktu. Penggunaan informasi yang diberikan oleh kandidat dengan baik sangat bermanfaat dalam situasi tersebut. Informasi diberikan kandidat pada formulir lamaran yang dirancang dengan baik, meskipun pada beberapa situasi kandidat diminta untuk mengajukan daftar riwayat hidup dari pada melengkapi formulir yang telah disediakan.

2.1.2 Seleksi

2.1.2.1 Pengertian Seleksi

Menurut Manullang Marihot (2006) seleksi adalah sebagai berikut:

> "Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental, dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang sesuai dengan keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya".

Menurut Simamora (2007:234) seleksi adalah sebagai berikut:

> "Proses seleksi yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik".

Sedangkan menurut Handoko (2001) seleksi adalah sebagai berikut:

> "Serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar pekerjaan diterima atau ditolak dari perusahaan atau organisasi tersebut".

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses pemilihan yang cermat seorang pelamar pekerjaan sebagai calon karyawan perusahaan yang sesuai dengan kriteria perusahaan selanjutnya menempatkan sesuai minat si pelamar agar semangat dalam bekerja dan berkontribusi untuk perusahaan.

2.1.2.2 Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

1. Interview
2. Test Psiokologi
3. Test mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata

6. Referensi
7. Grafiologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes Penerimaan
6. Tes Psikologi
7. Tes Kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

2.1.2.3 Prinsip Proses Seleksi

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu :

1. Perilaku dimasa lalu yang merupakan *predictor* terbaik atas perilaku di masa yang akan datang.
2. Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

2.1.2.4 Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun

eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain :

1. Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
2. Jabatan
3. Ekonomi Rasional
4. Etika Sosial

2.1.2.5 Penetapan Jumlah Pegawai

Hasibuan (2008) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

1. Metode ilmiah

   Jumlah karyawan yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja.

2. Metode non ilmiah

   Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.

2.1.2.6 Proses Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi proses seleksi ialah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar

diterima atau ditolak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Menurut Simamora (2007:236) Proses seleksi disusun dengan memperhatikan persyaratan–persyaratan jabatan yang telah ditetapkan, kemudian manajer memeriksa prestasi para pelamar dan memilih orang -orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi suatu jabatan.

2.1.2.7 Jenis-jenis Test Seleksi

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

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 :

   a. Surat lamaran yang ditulis tangan
   b. Fotokopi ijasah terakhir atau sertifikat
   c. Kartu Tanda Pengenal (KTP/SIM)

d. Sertifikat atau referensi yang mendukung

e. Pas foto

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

Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut (rinci) tentang data-data personal yang telah ada dalam surat lamaran ataupun surat keterangan lainnya.

Disamping itu untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi yang diadakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon karyawan. Pihak pelamar dapat pula mengajukan pertanyaan mengenai perusahaan maupun pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini yang didapat dalam wawancara tersebut adalah tawar-menawar kompensasi balas jasa

4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya

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 psitif 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 oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya

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.

2.1.2.8 Faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi

Menurut Siagian (2000), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi adalah:

1. Faktor Etika

   Tidak dapat disanggah bahwa perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa diantara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa oganisasi memakai tenaga kerja bahwa pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

   Memegang teguh norma-norma etika antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengkontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainya atau bahkan hal-hal yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat dengan berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan yang masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa berbagai masyakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan *"extended family system"*, berbeda dengan masyakat maju terutama didunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada *"nucleus family system"*.

Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

2. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi dimasa yang akan datang. Misalnya apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun dalam arti wilayah kerjanya, yang pada giliranya menuntut tersedianya tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatanya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya.

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal atau latar belakang sosial.

Dengan kata lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang di identifikasikan sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentusehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan. Akan tetapi yang paling sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya di larang oleh perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu.

Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

2.1.2.9 Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Kendala-kendala itu, anatara lain berkenaan dengan tolak ukur, penyeleksi, dan pelamar.

1. Tolak Ukur

   Kendala tolak ukur adalah kesulitan menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikas-kualifikasi seleksi secara objektif.

Misalanya mengukur kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

2. Penyeleksi

   Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benaq qualified, jujur dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisik pikirannya, bahkan pengaruh efek "halo" yang sulit dihindarkan.

3. Pelamar

   Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang bai-baik saja tentang dirinya. Sedahal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaian untuk mnegelabui penyeleksi.

   Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

2.1.2.10 Tujuan Seleksi

Menurut Hasibuan (2002:49) seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan sebagai berikut:

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 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 berdikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada amasa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan Dessler (2000: 41). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2002: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi.

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mangkunagara (2002: 22), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan

dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasai.
f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas *(job description).*

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Menurut Kaswan (2011) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya meliputi:

Tabel 2.1

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Karakteristik Orang ➢ Kemampuan dan Keterampilan ➢ Sikap dan Motivasi
Input ➢ Memahami kebutuhan untuk berprestasi ➢ Sumber daya (peralatan, dsb) ➢ Gangguan dari tuntutan kerja yang lain ➢ Kesempatan berprestasi
Output ➢ Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja
Konsekuensi ➢ Konsekuensi positif/insentif berprestasi ➢ Tidak banyak konsekuensi negatif untuk berprestasi
Umpan Balik ➢ Umpan balik sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan

Sumber : Kaswan 2011

Tabel 2.1 menunjukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor itu meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentan apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2006:206) menyebutkan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. 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

   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

   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 kantor.

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	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Ade Rachmawati N, 2011	Proses Perekrutan Dan Seleksi Pegawai Bagian Kantor	Sama-sama meneliti rekrutmen dan seleksi	Variabel Y yang digunakan berbeda
2.	Budi Suhadirman, 2011	Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di Kab.Garut	Sama-sama meneliti rekrutmen	Variabel X yang digunakan berbeda
3.	I Nengah Aristiana & Putu Bagus Suthanaya, 2014	Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Terhadap Kompetensi Karyawan Serta Dampak Yang Ditimbulkan Terhadap Kinerja Koperasi Pasar X	Sama-sama meneliti rekrutmen	Variabel X yang digunakan berbeda
4.	Ellyta Yullyanti, 2009	Analisis Proses Recruitment dan Seleksi pada Kinerja Pegawai	Sama-sama meneliti rekrutmen dan seleksi	Variabel X yang digunakan berbeda
5.	Fitri Yunila Sari, 2009	Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan	Sama-sama meneliti Rekrutmen dan Kinerja Karyawan	Variabel X yang digunakan berbeda
6.	Ombui Kepha, Elegwa Mukulu , Gichuhi Waituti, 2014	*The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya*	Sama-sama meneliti Rekrutmen, Seleksi dan Kinerja Karyawan	Variabel X yang digunakan berbeda

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernardin & Russell menjelaskan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kadang-kadang masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Maka para supervisor dan para pegawai dalam unit lain dalm unit kerja dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam departemen kepegawaian. Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah (2003 :237)

Rekrutmen dan seleksi dalam penulisan ini merupakan variable bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi apakah disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawannya memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Bentuk pekerjaan yang harus diisi serta berbagai kebijakan dan praktik organisasi akan menentukan yang mana dari sumber tadi yang paling tepat untuk mengisi posisi yang lowong, Sebab itu, salah sati aspek keputusan seleksi adalah pengambilan keputusan dimana akan direkrut.

Perusahaan menaruh perhatian yang lebih besar atas proses seleksi karena mengakui bahwa seleksi merupakan pijakan awal untuk membangun kualitas organisasi. Individu-individu yang telah disaring dengan teliti menurut spesifikasi pekerjaan yang telah dibuatkan kemungkinan besar akan lebih siap beradapatassi

dengan kondisi kerjanya daripada orang-orang yang diangkat elalui jalur informal. Jadi hasil seleksi yang cermat akan bermanfaat bagi individu maupun organisasi.

Hasil seleksi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Henry Simammora (2004) bahwa "Jikalau proses seleksi dengan baik, karyawan akan mampu menyadari tujuan karir pribadi mereka, sedangkan organisasi menimba manfaat dari karyawan produktif dan puas."

Rekrutmen yang tidak berhasil dan seleksi yang buruk dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Ellyta Yulianti (2009) bahwa "Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan."

2.2.1 Keterkaitan Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitiaan yang dilakukan sebelumnya oleh Djabatey, Edward Natey (2012) di dalam penelitiannya menemukan bahwa praktek rekrutmen meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan . Perusahaan hanya bisa sukses dalam jangka waktu yang panjang apabila mereka melakukan perekrutan dan memotivasi karyawan yang dapat merespon dan bersatu untuk menghadapi tantangan di masa depan.

2.2.2 Keterkaitan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitiaan yang dilalukan sebelumnya oleh Mahmood, Fahad (2014) menemukan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seleksi yang memiliki efek besar di dalam kinerja karyawan yang mencakup hampir 80%. Proses seleksi sangat penting di dalam perusahaan, bagian manajemen sumber daya manusia harus membantu dan bisa mencari

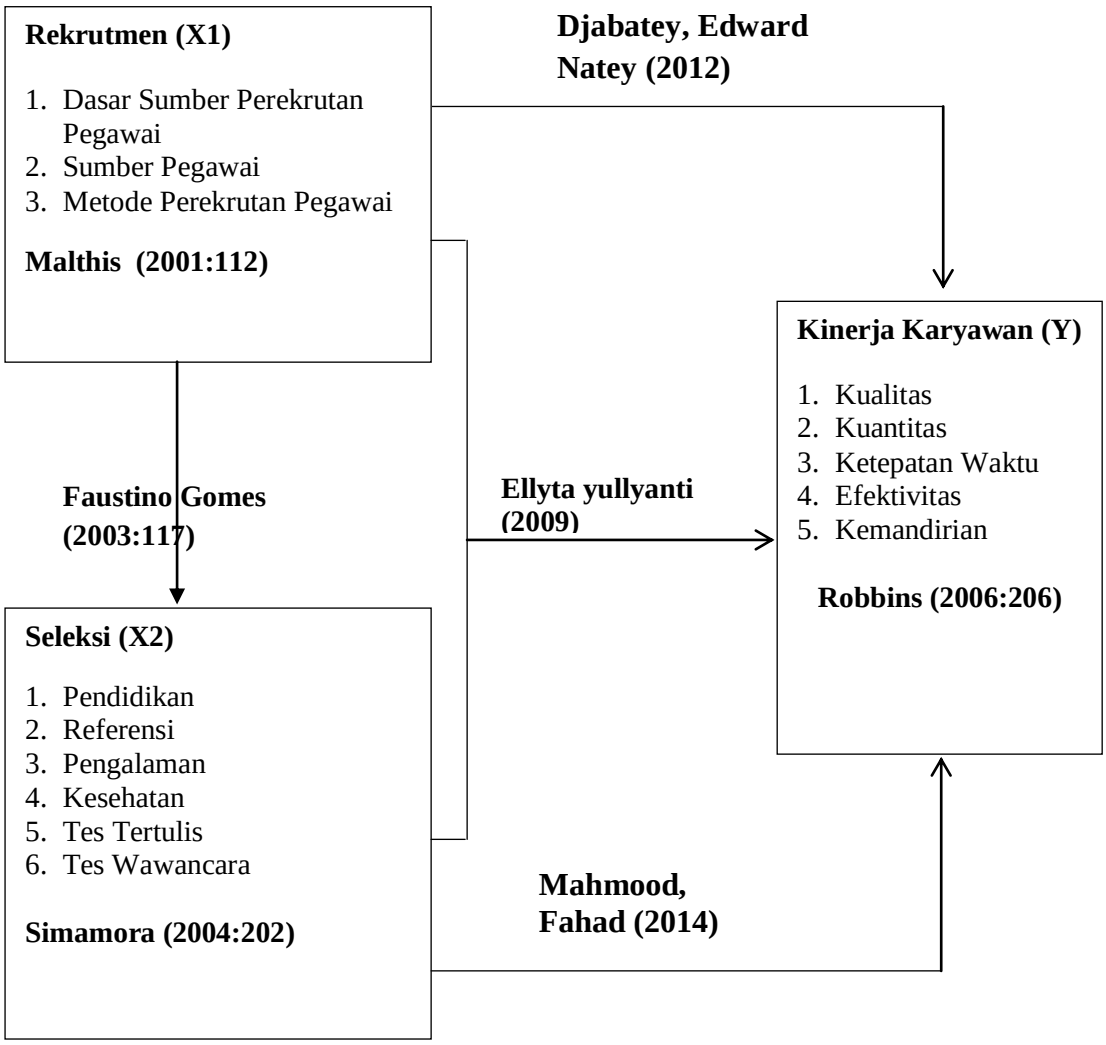
sumber daya manusia yang cocok dan sesuai yang dapat membantu manajer di dalam menjalankan perusahaan dengan baik.

2.2.3 Keterkaitan Rekrutmen Terhadap Seleksi Karyawan

Menurut Faustiono (2003:117) mengatakan bahwa seleksi dan rekrutmen merupakan serangkaian langkah kegiatan yang yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

2.2.4 Keterkaitan Rekrutmen, Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ellyta Yulianti dalam penelitian sebelumnya mengemukakan bahwa variabel kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seleksi secara langsung tetapi juga oleh variabel rekrutmen secara tidak langsung. Ellyta menegaskan bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan, rekrutmen yang dilakukan baik akan memudahkan proses seleksi. Masing masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan diatas.

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dengan anggapan, pendapat atau asumsi yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang disajikan penulis adalah Rekrutmen Dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* Pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung dinilai baik.
2. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung dinilai baik.
3. Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung dinilai baik.
4. Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi karyawan pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung dinilai baik.
5. Rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung.