

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Samsudin (2010:16) Untuk memahami manajemen sumber daya manusia, kita lebih dahulu harus mengerti arti manajemen. Kata manajemen berasal dari bahasa inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan personalia atau kepegawaian), *leading* (pengarahan dan kepemimpinan), dan *controlling* (pengawasan).

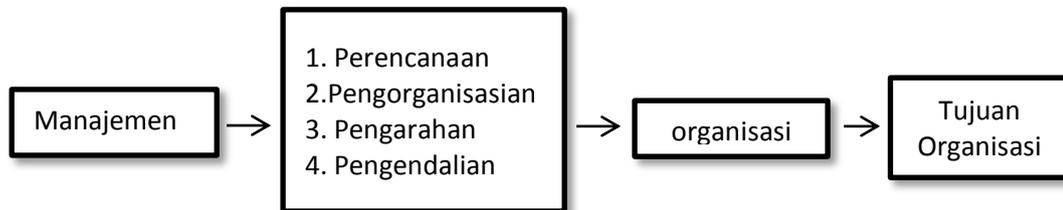
Menurut G.R. Terry dalam Samsudin (2010:17) mengemukakan *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*. Artinya manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Malayu (2013:1) manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Marihot (2014:2) Manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan dengan bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah suatu kegiatan yang telah ditetapkan untuk mengatur orang-orang mencapai tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

**Gambar 2.1 Proses Manajemen**



Sumber : Samsudin (2010:16)

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya ) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengendalian.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Semula sumber daya manusia merupakan terjemahan dari "human resources" namu ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "manpower" (tenaga kerja). bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal peraaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa) semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapi tujuannya.

Menurut Werther dan Davis dalam Sutrisno (2016:4) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Samsudin (2010:21) sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Menurut Hadari dalam Danang (2012:3) yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non financial) didalam bisnis, yang dapat mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian sumber daya diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan orang yang berkerja dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Danang (2012:21) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management*. Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Menurut Dessler dalam Sutrisno (2016:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Menurut Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melakukan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Danang (2012:4) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Begitu juga dengan Samsudin (2010:22) menyatakan : “manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

Relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga bisa negatif

## 2.2 Rekrutmen

### 2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Banyak pengertian mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama seperti yang biasa kita ketahui *the right man on the right position* (orang yang tepat pada posisi yang tepat).

Berikut beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli:

Menurut Sutrisno (2016:45) mengatakan bahwa “rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:45) juga mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk diperkerjakan dalam suatu organisasi”.

Menurut Sulistiyani & Rosidah dalam Danang (2012:93) mengatakan: penarikan tenaga kerja atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan memotivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Hal senada juga dikemukakan oleh James A.F. Stoner dalam Supomo dan Nurhayati (2018:41) rekrutmen adadalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Definisi rekrutmen juga dikemukakan oleh Bangun (2012:140) *recruitment* (penarikan) tenaga kerja merupakan proses proses pencarian calon tenaga kerja yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Ada beberapa kegiatan pokok dalam penarikan tenaga kerja antara lain, 1) menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang, 2) memperoleh informasi di pasar tenaga kerja, 3) menentukan metode penarikan tenaga kerja secara tepat, 4) menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dapat

bekerjasama dengan manajer lini dalam perusahaan, 5) memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, 6) melakukan tindak lanjut terhadap calon tenaga kerja yang baik yang diterima maupun ditolak, untuk melakukan evaluasi mengenai efektif tidaknya penarikan tenaga kerja yang dilakukan. Keenam kegiatan pokok ini dilakukan sesuai dengan ketentuan dan proses hukum yang berlaku ditempat dilakukannya penarikan tenaga kerja.

Jadi kesimpulan dari rekrutmen adalah proses untuk mencari, menemukan, pelemar kerja yang sesuai pada jabatan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

Sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, rekruter harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Apabila suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/organisasi akan tertuang dengan jelas.

### **2.2.1.1 Tenaga Kerja**

Menurut UU No. 23 Tahun 2003 bab 1 pasal 1 ayat (2), tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Supomo dan Nurhayati (2018:45) menyatakan “tenaga kerja adalah orang yang bekerja di dalam maupun di luar hubungan kerja. seseorang tergolong sebagai tenaga kerja jika telah memasuki usia kerja. Batas usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah 15 tahun sampai dengan 64 tahun”.

Di bawah ini merupakan istilah-istilah yang sering dijumpai dalam tenaga kerja, di antaranya sebagai berikut.

#### **a) Buruh/kuli**

Buruh atau kuli adalah seorang pekerja harian atau honorer yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan

b) Karyawan/pegawai

Karyawan atau pegawai adalah seseorang yang bekerja pada suatu lembaga dan mendapatkan kompensasi serta jaminan berupa gaji.

c) Kerja

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

### 2.2.2 Tujuan Rekrutmen

Menurut Samsudin (2010:81) tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen *recruiter* untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon karyawan yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.

Dalam bukunya Sulistiyani & Rosidah dalam Danang (2012:94) juga mengemukakan tujuan-tujuan rekrutmen meliputi: penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial, penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisien, dan penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik.

a. Penarikan Tenaga Kerja sebagai Alat Keadilan Sosial

Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berakibat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan. Misalnya alokasi putra daerah dalam pegawai, merupakan visualisasi penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial.

b. Penarikan Tenaga Kerja sebagai Teknik untuk Memaksimalkan Efisien

Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan organisasi. Pegawai yang diterima melalui ujian yang sangat ketat. Biasanya jumlah pendaftar dan latar belakangnya telah ditentukan, bahkan tidak jarang terjadi kerjasama dengan instansi tertentu, misalnya hanya menerima lulusan dari universitas tertentu saja.

c. Penarikan Tenaga Kerja sebagai Strategi Responsivitas Politik

hal ini disesuaikan dengan gejolak suatu negara, masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan sumber daya manusia secara sektoral yang berubah-ubah pula.

### 2.2.3 Proses Rekrutmen

Menurut Samsudin (2010:90) menyatakan pelaksanaan merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat bergantung pada prosedur rekrutment dan seleksi yang dilaksanakan proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah ataupun tahapan.

Berikut ini langkah-langkah yang umum dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen.

1) Mengidentifikasi jabatan yang lowong

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan

sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang dilowong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

2) Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan untuk memperoleh uraian jabatan atau *job description* dan spesifikasi jabatan atau *job specification* sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

3) Menentukan calon yang tepat

Jika persyaratan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan 'tempat' kandidat yang harus dicari. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, perlu diketahui karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat.

4) Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins and write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, bergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi.

5) Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Memanggil para kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, mengumpulkan berkas lamaran mereka, dan

meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi.

6) Menyaring atau menyeleksi kandidat

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

7) Membuat penawaran kerja

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

8) Mulai bekerja

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Ketika kandidat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang

dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai. Hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

Akhirnya, strategi rekrutmen yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi organisasi atau perusahaan. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat.

#### **2.2.4 Indikator yang Mempengaruhi Rekrutmen**

Menurut Bangun (2012:153) salah satu tugas bidang sumber daya manusia adalah menarik tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan. Makin banyak pelamar yang didapatkan, maka makin tepat metode penarikan yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan calon tenaga kerjanya. Perusahaan selalu menginginkan untuk memilih calon tenaga kerja yang terbaik dari seluruh pelamar yang sudah memenuhi syarat sebagai pelamar.

##### **2.2.4.1 Metode Rekrutmen**

Metode yang diterapkan pada proses rekrutmen akan berpengaruh sangat besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode calon karyawan baru, dibagi menjadi metode terbuka dan metode tertutup.

##### **1. Metode Terbuka**

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

## 2. Metode Tertutup

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

### 2.2.4.2 Sumber-sumber Rekrutmen

Sumber karyawan (sumber daya manusia) atau sumber tenaga kerja, berasal dari sumber internal maupun eksternal.

#### a) Sumber internal

Maksudnya yaitu posisi jabatan yang lowong ditarik dari karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan tersebut dilakukan dengan cara mutasi atau transfer, baik sifatnya vertikal (promosi-demosi) maupun horizontal.

Mutasi atau transfer adalah proses pemindahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan seseorang karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal.

1. Vertikal, mutasi vertical terbagi pula kedalam beberapa cara, yaitu promosi dan demosi. Promosi adalah pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan demosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun rendah.
2. Horizontal, merupakan pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan ke posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang lain yang setara tanpa di ikuti dengan kenaikan atau penurunan jabatan.

Berikut kebaikan rekrutmen dengan sumber internal, diantaranya sebagai berikut.

- (1) biayanya kecil.
- (2) perilaku karyawan telah diketahui.
- (3) karyawan telah berpegalaman.
- (4) orientasi tidak diperlukan lagi.
- (5) kesempatan promosi bagi karyawan yang cakap.
- (6) motivasi semangat kerja karyawan meningkat.
- (7) loyalitas dan kedisiplinan karyawan lebih baik.

Sedangkan keburukan rekrutmen dengan sumber internal, di antaranya sebagai berikut.

- (1) Masalah pengisian lowongan tidak terselesaikan, karena mutasi akan menimbulkan kekosongan di tempat lama.
- (2) Pelaksanaan sistem kerja hanya begitu-begitu saja.
- (3) Kewibawaan pejabat yang dipromosikan relatif kurang.
- (4) Promosi sering didasarkan atas nepotisme, dan sebagainya.

b) Sumber eksternal

Mengisi lowongan jabatan yang kosong dengan menarik orang-orang dari luar perusahaan, diantaranya: lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, pasar tenaga kerja, nepotisme atau kawan-kawan karyawan.

Penarikan tenaga kerja atau sumber daya manusia ini biasanya dilakukan melalui iklan pada media massa, seperti pada surat kabar, radio, dan televisi. Pemasangan iklan di media massa harus dengan menonjolkan hal-hal yang paling menarik bagi calon-calon pelamar, misalnya:

- (1) Gaji kesejahteraan karyawan sangat memuaskan;

- (2) Perusahaan besar dan bonafied;
- (3) Kesempatan untuk promosi terbuka lebar;
- (4) Pendidikan sarjana ekonomi jurusan manajemen dan akuntansi;
- (5) Usia maksimal 35 tahun
- (6) Bersedia ditempatkan di luar kota; dan sebagainya.

Keburukan rekrutmen dengan sumber eksternal, di antaranya sebagai berikut.

- (1) Menurunkan semangat kerja karyawan lama, sebab kesempatan promosi tidak ada.
- (2) Absensi dan *turn over* karyawan lama cenderung meningkat.
- (3) Loyalitas dan solidaritas pejabat baru masih diragukan.
- (4) Orientasi dan induksi untuk jabatan baru harus dilakukan
- (5) Kedisiplinan dan kecakapan masih diragukan.

## **2.3 Seleksi**

### **2.3.1 Pengertian Seleksi**

Dari sejumlah pelamar yang ada kemudian akan menjalani proses seleksi pegawai. Seleksi yang diadakan suatu instansi biasanya melalui prosedur tes yang telah ditetapkan. Seleksi dan penempatan ini merupakan fungsi manajemen yang merupakan serangkaian tenaga kerja.

Menurut Danang (2012:108) menegaskan adapun pengertian seleksi tenaga kerja adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang telah dilaksanakan. Atau seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima”.

Menurut Veithzal Rivai dalam Manullang (2014:136) mengatakan seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.

Dengan demikian, suatu organisasi yang baik harus mempunyai semboyan “ *the right man in right place*”. Berikut definisi seleksi menurut beberapa ahli dalam buku Supomo dan Nurhayati (2018:52) sebagai berikut:

1. Menurut James A.F. Stoner, proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari jabatan, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.
- 2 Menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
3. Selanjutnya menurut Malayu S.P. Hasibuan, menjelaskan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan penentuan apakah para calon karyawan diterima atau tidak untuk menjadi karyawan pada suatu perusahaan melalui serangkaian tes.

### **2.3.2 Tahap-tahap Seleksi**

Berikut ini tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi Menurut Handoko dalam Danang (2012:111) yaitu penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan refrensi-refrensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara penyelia, dan keputusan penerimaan

#### **1. Penerimaan Pendahuluan**

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

## 2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Macam tes seleksi tenaga kerja ada tiga, yaitu:

### a. *Psychological test* (tes psikologis)

*Psychological test* (tes psikologis) adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi.

1) *Intelligence test* (tes kecerdasan), yaitu menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

2) *Personality test* (tes kepribadian), di mana hasilnya mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

3) *Aptitude test I* (tes bakat), yaitu mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

4) *Interest test* (tes minat), yaitu mengukur antusias pelamar terhadap semua jenis pekerjaan.

5) *Achievement test* (tes prestasi), yaitu mengukur kemampuan pelamar sekarang.

### b. *Knowledge tests* (tes pengetahuan)

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. *Performace test* (tes performa)

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum.

Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima.

4. Pemeriksaan Refrensi-refrensi

*Personal reference* biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau perusahaan sendiri. Jika referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

5. Evaluasi Medis (tes kesehatan)

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

6. Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Penyelia sering mempunyai

kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

#### 7. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen sumber daya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

#### 2.3.3 Permasalahan dalam Proses Seleksi

Menurut Fahmi (2016:39) terdapat beberapa permasalahan yang sering terjadi dari setiap proses rekrutmen dan seleksi, yaitu:

- a. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
- b. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
- c. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya
- d. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

Oleh karena itu untuk menghindari agar jangan timbul permasalahan seperti di atas maka dibutuhkan tim *recruitment* dan seleksi yang benar-benar mampu mewujudkan keinginan pihak manajemen dan komisaris perusahaan.

### 2.3.4 Indikator yang Mempengaruhi Seleksi

Menurut Manullang (2012:36) suatu sistem seleksi yang baik harus dilakukan oleh tim seleksi dan kemudian diputuskan dengan diskusi yang bisa dipertanggungjawabkan keputusannya. Artinya tim yang terlibat dalam seleksi juga bukan karyawan biasa, namun mereka yang benar-benar paham dan mampu menilai kualitas dan kompetensi dari setiap calon karyawan yang akan bekerja diperusahaan tersebut.

#### 2.3.4.1 Tujuan Seleksi

Tujuan seleksi yaitu untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif. hal ini mungkin dicapai jika:

1. Diadakan percobaan-percobaan guna mencapai dan memperoleh cara terbaik
2. Menggunakan cara terbaik yang telah diperoleh tersebut dengan tepat dan bijaksana, atau dapat menggunakan cara seleksi terbaik yang umum dipergunakan badan-badan usaha lain.

#### 2.3.4.2 Cara Mengadakan Seleksi

Cara-cara mengadakan seleksi, dapat dilakukan dengan dua cara yakni seleksi yang tidak berdasarkan ilmu pengetahuan (non ilmiah) dan seleksi yang berdasarkan pengetahuan (ilmiah)

##### a. Non ilmiah

Seleksi pegawai yang tidak berdasarkan ilmu pengetahuan, tidak didasarkan atas *job spesification*, melainkan dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
2. Ijazah sekolah dan daftar nilai.

3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Berbicara langsung dengan orang yang bersangkutan.
5. Surat referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.

b. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

1. Metode kerja yang sistematis.
2. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan.
3. Berorientasi pada prestasi kerja.
4. Berpedoman pada undang-undang perburuhan.
5. Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Dalam Fahmi (2016:176) diungkapkan bahwa kinerja adalah hasil diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron dalam Fahmi juga mengatakan “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Menurut Bangun (2012:231) kinerja atau *performace* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan job pekerjaan atau *job requirement*. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan atau *job standar*.

Hal senada juga dikemukakan Wibowo (:187) :

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan , kompetensi, motivasi, dan kepentingan.

Jadi kesimpulannya adalah kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi melalui kemampuan, kompetensi dan motivasi.

#### **2.4.2 Penilaian Kinerja**

Dalam Fahmi (2016:203) dikemukakan penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Fahmi “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

Hal senada juga dikemukakan Wibowo (2014:187) bahwa :

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

Jadi, penilaian kinerja adalah suatu alat untuk mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar pekerjaan pada suatu organisasi melalui evaluasi.

### **2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut Fahmi (2016:204) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak, baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

### **2.4.4 Mengukur Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

1. Jumlah Pekerjaan. dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda

sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawannya selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan Kerja sama, tidak semua dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

#### **2.4.5 Indikator yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Fahmi (2018:67) “seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya”.

##### **2.4.5.1 Motivasi**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

#### 2.4.5.2 Kemampuan

*Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan, dengan demikian jika seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

#### 2.4.5.3 Lingkungan Kerja

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antarmanusia di dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun antar rekan sekerja.

## 2.5 Peneliti Terdahulu

**Tabel 2.2**  
**Peneliti Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Identitas Peneliti			Hasil kesimpulan	Terbit di
		Judul	Variabel	Institusi		
1	Sarwati Yunitasari (2017)	pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan secara parsial pada PT. Himawari Wijaya Service.	Variabel bebas : Rekrutmen (X1), dan Seleksi (X2) Variabel terikat: Kinerja (Y)	Program studi manajemen Seklah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan secara parsial diterima karena menunjukkan hasil uji hipotesis yang signifikan parsial.	Dalam jurnal Repository.unpar.ac.id
2.	Dian Lestari (2018)	Pengaruh Rekrutmen, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BRI Syariah KC Solo.	Variabel bebas: Rekrutmen(X1), Motivasi (X2), dan Disiplin (X3). Variabel Terikat: Kinerja (Y)	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Program Studi S1-Perbankan Syariah. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.	Hasil penelitian membuktikan bahwa:) rekrutmen. Motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terbit di e-repository.perpus.
3.	Nur Imam Putra (2017)	Pengaruh Rekrutmen dan penempatan karyawan terhadap Prestasi Kerja	Variabel bebas: Rekrutmen (X1) dan penempatan karyawan (X2) Variabel terikat:	Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassa	jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan karyawan	Terbit di repositori.uin-alauddin.ac.id

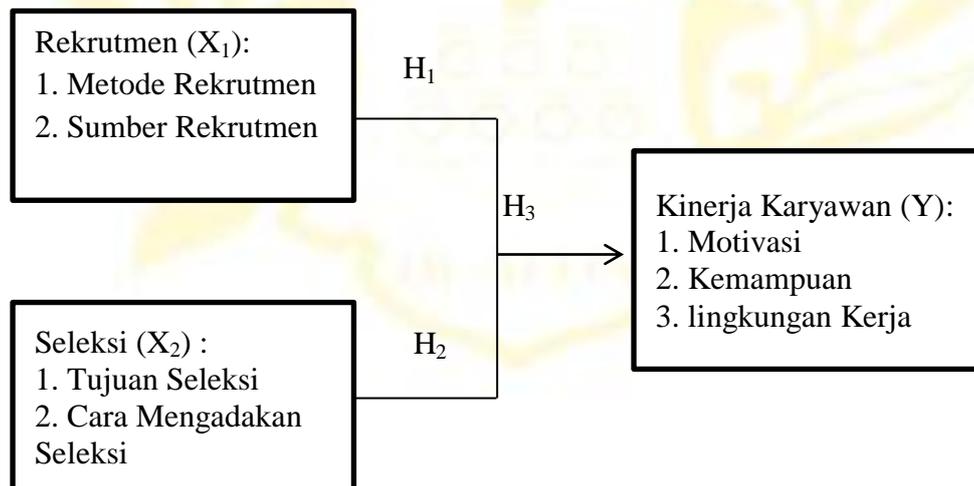
		karyawan BNI KCU (kantor cabang utama) Makassar	Prestasi Kerja (Y)	r	terhadap prestasi kerja karyawan pada BNI KCU Makassar.	
--	--	---	--------------------	---	---	--

## 2.6 Kerangka Berpikir

Sugiyono (2016:60) menjelaskan bahwa “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan kerangka berfikir pada gambar berikut

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**



## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan penulisan yang diberikan oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2012:93) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan

semetara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1.  $H_1$  : Rekrutmen (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y)
2.  $H_2$  : Seleksi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y)
3.  $H_3$  : Rekrutmen (X1) dan Seleksi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y)

