



INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 20.5 Sumedang-Jawa Barat 40600

Telepon (022) 7796033, (022) 7798179; Fax (022) 7796033

website: www.ikopin.ac.id, e-mail: lppm@ikopin.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor: 044.b/LPPM-Ikopin/III/2021

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin) menugaskan kepada:


No	Nama	Jabatan
1.	Wahyudin, SE., M.Ti.	<ul style="list-style-type: none">• Kepala Laboratorium Ikopin• Narasumber/Tenaga Ahli LPPM, Dosen Ikopin

Untuk melaksanakan tugas menulis Karya Ilmiah pada **Makalah** yang di Repository kan pada perpustakaan Ikopin, dengan judul "**Kajian Hubungan Recruitment dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan**"

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.



Jatinangor, 22 Maret 2021
Ketua LPPM - Ikopin


Dr. H. Ery Supriyadi R, Ir., MT.

Tembusan:

1. Yth. Wakil Rektor III
2. Yth. Ka. Bag. Kepegawaian
3. Arsip

**KAJIAN HUBUNGAN *RECRUITMENT* DAN SELEKSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**



Disusun Oleh:

WAHYUDIN

Institut Manajemen Koperasi Indonesia

MARET 2021

LEMBAR PENGESAHAN

**KAJIAN HUBUNGAN *RECRUITMENT* DAN SELEKSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Oleh :
Wahyudin
(Dosen Ikopin)

**Didokumentasikan pada Perustakaan Ikopin
Sebagai bacaan mahasiswa**



Jatibonangor, Maret 2021 Mengetahui :

(Jda Ahadiah S.Sos)

Kepala bagian Perpustakaan Ikopin

PENDAHULUAN

. Salah satu yang terpenting dalam perusahaan atau organisasi adalah manajemen. Subsistem manajemen haruslah berusaha menyelaraskan semua sub sistem yang ada sehingga semuanya harmonis satu sama lain, selaras dengan lingkungan organisasi, dan dengan cita-cita atau tujuan sehingga dapat menjadi organisasi yang berkualitas.

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Salah satunya adalah karyawan, karena berkaitan langsung dengan kegiatan perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Untuk dapat *survive* perusahaan atau organisasi harus mempunyai karyawan yang memiliki sikap yang baik dan semangat kerja yang tinggi sehingga ada rasa kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan atau organisasi. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, karyawan merupakan aset yang sangat penting karena tanpa adanya karyawan perusahaan atau organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Kemampuan dari seorang individu dalam melakukan pekerjaannya tergantung dari apa yang mereka kerjakan dan mereka dapatkan. Namun, untuk mendapatkan hasil yang terbaik tentunya juga diperlukan adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan atau organisasi mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan atau tenaga kerja dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk memberikan kinerja karyawan yang tinggi untuk pembangunan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi maka perusahaan atau organisasi harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, dengan tujuan untuk dapat bersaing dan mampu mempertahankan melewati perubahan yang ada. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk menghadapi tantangan ini maka diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian serta pengalaman dalam bidang pekerjaannya.

Perusahaan atau organisasi menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pengembangan perusahaan atau organisasi, oleh karena itu kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting untuk mewujudkan cita-cita perusahaan atau organisasi. Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan atau organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Bila karyawan memiliki produktivitas dan

motivasi kerja yang tinggi, maka laju perusahaan atau organisasipun akan berjalan mulus, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan atau organisasi. Bagaimana roda perusahaan atau organisasi akan berjalan dengan baik, bila karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Setelah perusahaan atau organisasi mempunyai tujuan maka setiap departemen atau elemen harus mempunyai kerangka atau gambaran pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi tersebut, maka tugas manajemen adalah mengisi jabatan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan atau organisasi yang memberikan manfaat bagi perusahaan atau organisasi itu sendiri. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdapat fungsi khusus untuk mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik atau paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitment*.

Menurut Rivai, dkk (2015) *recruitment* merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka

diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Handoko (2014) mengemukakan proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Recruitment dan seleksi merupakan fungsi-sungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya, salah satunya melalui kinerja karyawan yang baik. Wibowo, (2014) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.



IKOPIN

PEMBAHASAN KAJIAN HUBUNGAN REKRUITMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Menurut Hasibuan (2014) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari 6 unsur (6M), yaitu: *man, money, method, materials, machines, market*.

Menurut Robins dan Coulter (2010) manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan kondisi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut Gaol (2014) manajemen adalah proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajemen terdiri dari proses *perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian*.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

. Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip artinya titik tolak yang mendasari adanya pelaksanaan sesuatu. Prinsip disamakan dengan istilah azas, landasan, pinjakan, fundamentalis, pedoman berpikir dan bertindak, dan tolak ukur. Jadi, prinsip merupakan pegangan utama dalam berpikir dan bertindak. Jika ada ungkapan “tidak punya prinsip”, artinya tidak memiliki pegangan utama dalam berpikir dan bertindak. Dengan demikian, istilah prinsip sering dikaitkan dengan sesuatu yang tidak boleh berubah oleh situasi dan kondisi apapun, artinya selalu berpegang pada landasan utama yang dimaksudkan (Athoillah, 2013).

Dalam manajemen terdapat prinsi-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang tentu saja akan menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan. Prinsip umum manajemen misalnya yang dikemukakan oleh Henry Fayol dan Hasibuan (1996), yaitu sebagai berikut:

1. *Division of work* (azas pembagian kerja),
2. *Authoroty and responsibility* (azas, wewenang dan tanggung jawab),
3. *Discipline* (azas disiplin),
4. *Unity of command* (azas kesatuan perintah),
5. *Unity of direction* (azas kesatuan jurusan atau arah),
6. *Subordination of individual interest into general interest* (azas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi),
7. *Remuneration of personnel* (azas pembagian gaji yang wajar)
8. *Centralization* (azas pemusatan wewenang)
9. *Scalar of chain* (azas hirarki atau azas rantai berkala)
10. *Order* (azas keteraturan)
11. *Equity* (azas keadilan)

12. *Initiative* (azas inisiatif)

13. *Esprit de corps* (azas kesatuan)

14. *Stability of turn-over personnel* (azas kesetabilan masa jabatan).

Fungsi-fungsi Manajemen

Bayank ahli manajemen mengemukakan fungsi-fungsi manajemen, sehingga seolah-olah ada pembatasan yang jelas tentang fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Akan tetapi, apabila diperhatikasnn semuapenjelasan yang dikemukakan oleh para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen mempunyai substansi yang sama,, terutama dilihat dari tujuan manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni (Athoillah, 2013).

Beberapa ahli manajemen yang menjelaskan fungsi-fungsi manajemen akan di sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1

Pendapat Para Ahli Tentang Fungsi-Fungsi Manajemen

Nama Ahli	Fungsi-fungsi Manajemen
Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling.</i>
John R. Beisline	<i>Planning, Organizing, Commanding, Controlling.</i>
Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.</i>
Luther Gullich	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgetting.</i>
Koontz dan O'Donnel	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling.</i>
William H. Newman	<i>Planning, Organizing, Assembling resources, Directing, Controlling.</i>
Sondang P. Siagian	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling.</i>
George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
Lyndal F. Urwick	<i>Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.</i>
Winardi	<i>Planning, Organizing, Coordinating, Actuating,</i>

	<i>Leading, Communicating, Controlling.</i>
The Liang Gie	<i>Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling.</i>

Sumber: Athoillah (2013)

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2011) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Yani (2012) juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2013) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.

Menurut Mangkunegara (2011) “manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai”.

Menurut Handoko (2014) “manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dengan memastikan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2009) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*) & pengadaan (*procurement*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

5. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.1.3. **Recruitment**

Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa *recruitment* adalah masalah penting dalam mengadakan tenaga kerja. jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik dari yang terbaik. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai, dkk (2015) bahwa *recruitment* merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Handoko (2014) mengemukakan bahwa *recruitment* adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Sedangkan menurut Simamora (2004) *recruitment* adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa *recruitment* adalah proses pencarian dan memikat sejumlah calon karyawan yang berpotensi serta memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

2.1.3.1. Prinsip-prinsip *Recruitment*

Dalam upaya mendapatkan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan, maka berikut ini prinsip-prinsip *recruitment* yang perlu diperhatikan menurut Rivai, dkk (2015):

1. Mutu karyawan yang akan di rekrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - a. Analisis Pekerjaan,
 - b. Deskripsi Pekerjaan, dan
 - c. Spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *job* yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - a. Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 - b. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. *Fleksibility*.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

2.1.3.2. Tujuan *Recruitment*

Recruitment adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan *recruitment* adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yg terbaik.

2.1.3.3. Proses *Recruitment*

Menurut Hasibuan (2012) proses *recruitment* yang baik adalah sebagai berikut:

1. Penentuan dasar perekrutan

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya.

2. Penentuan sumber-sumber perekrutan

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus dibutuhkan sumber-sumber penarikan calon karyawan.

3. Metode-metode perekrutan

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan.

Dari proses *recruitment* di atas, maka penulis akan menguraikan menjadi beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana proses *recruitment* dilakukan.

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator *Recruitment*

No	Dimensi	Indikator
1	Penentuan dasar perekrutan	a. Spesifikasi pekerjaan
2	Penentuan sumber-sumber perekrutan	a. Sumber internal b. Sumber eksternal
3	Metode-metode perekrutan	a. Metode tertutup b. Metode terbuka

Sumber: Hasibuan (2012)

2.1.4. Seleksi

Rivai, dkk (2015) mengemukakan bahwa seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Sedangkan menurut Handoko (2014) proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Selain itu Hasibuan (2012) juga

berpendapat bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan.

Setelah melihat beberapa definisi menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah untuk memilih beberapa tenaga kerja dari sekelompok pelamar dengan memiliki kriteria tertentu yang telah direncanakan oleh perusahaan atau organisasi.

2.1.4.1. Tujuan Seleksi

Adanya proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi itu sendiri. Adapun tujuan seleksi menurut Hasibuan (2012) adalah 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 berinofatif 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.

2.1.4.2. Faktor-faktor Dalam Seleksi

Perusahaan semakin dituntut untuk mencapai semua sasaran yang diinginkan oleh manajemen. Sementara itu, karyawan semakin sering dipindah perusahaan dan karier, untuk mendapatkan predikat karyawan yang ideal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan pribadinya, sehingga perusahaan membutuhkan proses seleksi yang efektif agar dapat mengidentifikasi siapa yang mampu dan mau melaksanakan suatu pekerjaan selama jangka waktu tertentu (Rivai dkk, 2015). Adapun faktor penting yang harus diperhatikan dalam seleksi adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan biaya, sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan karyawan akan menimbulkan inefisiensi dengan membengkaknya biaya.
2. Motivasi karyawan yang rendah.
3. Kualitas layanan yang rendah atau menurun yang diraskan oleh pelanggan.
4. Kurangnya upaya manajer atau supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan.

2.1.4.3. Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Adapun jenis-jenis seleksi adalah sebagai berikut:

1. Seleksi Administrasi
Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta oleh perusahaan atau organisasi.
2. Seleksi secara tertulis, dan
3. Seleksi tidak tertulis.

Berdasarkan ketiga jenis seleksi di atas, maka penulis akan menguraikan menjadi beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana proses seleksi berjalan.

Tabel 2.3
Dimensi dan Indikator Seleksi

No	Dimensi	Indikator
1	Seleksi Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Ijazah b. Riwayat hidup c. Surat lamaran d. Sertifikat keahlian e. Pas foto f. KTP g. Pengalaman kerja h. Surat keterangan sehat i. Akteu kelahiran
2	Seleksi Tertulis	<ul style="list-style-type: none"> a. Tes kecerdasan (<i>intelegensi test</i>) b. Tes kepribadian (<i>personal test</i>) c. Tes bakat (<i>aptitude test</i>) d. Tes minat (<i>interest test</i>) e. Tes Prestasi (<i>achievement test</i>)
3	Seleksi Tidak Tertulis	<ul style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Kesehatan/medis

Sumber: Rivai, dkk (2015)

2.1.5. Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996) dalam Rivai, dkk (2015). Kinerja juga dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja (Wibowo, 2017). Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja perusahaan atau organisasi ataupun gambaran mengenai apakah suatu perusahaan atau organisasi telah dapat melaksanakan kegiatan atau kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat sebelumnya oleh perusahaan atau organisasi tersebut

2.1.5.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dimana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012) dalam Wibowo (2017).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006) dalam Wibowo (2017). Penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian kinerja adalah proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

2.1.5.2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dengan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Jhonson dalam Wibowo (2017) sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu, hal ini berkaitan dengan kebutuhan seseorang untuk bekerja. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan tenaga kerja sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan sexual. Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang paling mendasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja.
- c. Kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi serta rasa dicintai dan mencintai.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberikan pengetahuan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa setandar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh setandar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya.

4. Alat atau Sarana

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

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

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

Selanjutnya, ketujuh indikator di atas akan di uraikan untuk menjadi sebuah penilaian

terhadap kinerja dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.4
Dimensi dan Indikator Kinerja

No	Dimensi	Indikator
1	Tujuan	a. Kinerja Individu
2	Standar	a. Tujuan Tercapai b. Mengetahui Sukses atau Gagal
3	Umpan Balik	a. Evaluasi Kinerja b. Perbaikan Kinerja
4	Alat atau Sarana	a. Sarana b. Prasarana
5	Kompetensi	a. Belajar b. Melakukan pekerjaan
6	Motif	a. Insentif b. Pengakuan c. Tujuan Menantang d. Standar Terjangkau e. Kebebasan Melakukan Pekerjaan
7	Peluang	a. Kesempatan b. Perhatian Lebih Banyak c. Waktu Yang Tersedia

Sumber: Wibowo (2017)

2.1.6. Persamaan dan Perbedaan *Recruitment*, Seleksi dan Kinerja

Untuk menjaga fungsi ketenagakerjaan agar tetap efektif dan efisien, maka ketiga tahap proses ini harus dimengerti baik persamaannya maupun perbedaannya. Persamaan dari ketiga proses tersebut bahwa *Recruitment* dan seleksi merupakan fungsi-sungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya, salah satunya melalui kinerja karyawan yang baik. Wibowo, (2014) sedangkan kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Adapun perbedaannya dalam fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) *Recruitment* dan seleksi merupakan satu proses atau kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengadaan, dimana seleksi itu sendiri adalah bagian dari *recruitment*, hanya saja secara tujuan *recruitment* bertujuan untuk menarik calon tenaga kerja secara terbuka baik bersumber dari internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan sedangkan seleksi bertujuan untuk membatasi calon tenaga kerja sehingga hanya menyisakan orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. *Recruitment* bersifat mengumpulkan sedangkan seleksi bersifat mengurangi. Sedangkan kinerja dalam fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses atau kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengembangan dengan meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan, sehingga nantinya akan mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan baik secara individu, kelompok atau perusahaan.

2.1.7. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu sangat banyak penelitian-penelitian yang berhubungan dengan *recruitment*, seleksi dan kinerja dan menunjukkan hasil yang beranekaragam, diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Potale dkk (2016)	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo	1. Rekrutmen 2. Seleksi 3. Kinerja	Deskriptif Kuantitatif	Ada pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja.
2	Aisyah dan Giovanni (2018)	Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan	1. Rekrutmen 2. Seleksi 3. Kinerja	Deskriptif Kuantitatif	Adanya hubungan yang sangat kuat

		Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Maya Pada Internasional., Tbk			antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh yang signifikan.
3	Kartodikromo dkk (2017)	Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Kerja dan Pengaruhnya Pada Kinerja Karyawan CV. Celebes Indonesia Sakti Mer 99 Mega Mas Manado	1. Rekrutmen 2. Seleksi 3. Pelatihan 4. Kinerja	Asosiatif	Secara simultan rekrutmen, seleksi dan pelatihan berpengaruh pada kinerja.
4	Aziz dkk (2017)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja	1. Rekrutmen 2. Seleksi 3. Kinerja	Deskriptif	Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi, seleksi berpengaruh terhadap kinerja dan rekrutmen rekrutmen secara langsung berpengaruh oleh kinerja.

Sumber: Data diolah peneliti

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas terdapat beberapa perbedaan baik dari segi waktu, metode, tempat dan hasil. Begitupun dengan penelitian ini, dimana penulis melihat perbedaan yang signifikan dari tempat dan metode penelitian, penulis memilih tempat di perusahaan PT. Arkora Indonesia yang bergerak di bidang Engineering, Procurement dan Construction Company (EPC) untuk hydro power plant namun penulis disini hanya fokus meneliti yang berkaitan dengan sumber daya manusianya yaitu *recruitment*, seleksi dan

kinerja. Adapun perbedaan dari metode penelitiannya penulis disini menggunakan metode Deskriptif Asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui nilai masing-masing variabel, hubungan antara dua variabel, dan mengetahui pengaruh variabel satu dengan yang lainnya serta untuk membuktikan hipotesis yang telah di tetapkan sebelumnya.



IKOPIN