



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### A. Landasan Teori

##### 1. Rekrutmen

##### a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson dalam Hermaddin (2017), berarti proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasional. Definisi lain mengatakan bahwa rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan (Hasibuan dalam Hermaddin, 2017). Rekrutmen merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian dan kualifikasi pekerjaan, yang menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan (Yamin dalam Simbolon, 2018).

Rivai dalam Hermaddin (2017) 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 atau lowongan yang ada. Rekrutmen adalah hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan banyaknya yang melamar, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Tujuan Rekrutmen

Menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Yusuf (2015), aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya yang meliputi:

- (1) Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak yang dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan.
- (2) Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan dan ritme dari organisasi.
- (3) Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik Rivai dan Ella dalam Yusuf (2015) menuturkan bahwa penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik akan timbul dengan gejolak disuatu Negara atau daerah, seperti masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin jika kebutuhan SDM pun berubah-ubah.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### c. Tata Cara Rekrutmen

Menurut Purnaya (2016) perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu :

#### (a) Internal

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Cara ini memiliki keuntungan. Pertama, tenaga kerja yang ditekrut sudah memahami organisasi dengan baik, sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Kedua, cara ini akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Ketiga, biasanya cara rekrutmen internal lebih murah dibandingkan dengan cara eksternal.

Rekrutmen internal pun memiliki keuntungan karena apabila satu orang dipromosikan maka akan terjadi promosi berantai untuk jabatan – jabatan dibawahnya. Namun, rekrutmen internal pun memiliki kelemahan, antara lain kemungkinan terbatasnya calon tenaga kerja yang potensial dalam organisasi, kurangnya ide baru segar yang biasanya datang dari pendatang baru, dan kemungkinan pendorong rasa puas diri pada tenaga kerja yang tidak mendorong prestasi kerja lebih lanjut. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui sistem informasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau melalui bagan pergantian untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi.

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Perekrutan ini dilakukan oleh organisasi karena beberapa alasan, seperti untuk penyagaran manajemen atau reformasi manajemen.

(a) *Job postings*

Salah satu teknik rekrutmen dari dalam adalah *job postings*, dimana organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi, sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal. Kelebihan teknik ini adalah memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan yang memenuhi kualifikasi menjadi calon dan organisasi akan memiliki banyak calon untuk dipilih. Adapun kelemahan cara ini yaitu waktu yang dibutuhkan lebih lama.

(b) Referensi manajemen

Dalam cara ini perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud. Kelebihannya, karyawan sudah mengenal karakter dan keterampilan kandidat lebih cepat, serta dari segi biaya lebih murah. Kelemahannya, manajemen tidak mengenal orang – orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasar refrensi karyawan sendiri. Juga kemungkinan adanya deskriminasi, sebab karyawan akan cenderung mereferensikan temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(c) Serikat buruh

Teknik ini masih sangat jarang dipakai, terutama dinegara berkembang seperti Indonesia. Tetapi metode ini sudah cukup sering diterapkan di negara maju, di mana organisasi serikat buruh (*union*) memiliki kekuatan yang solid dan mempunyai hak serta kedudukan yang sama dengan manajemen. Untuk itu pihak manajemen dan organisasi buruh hendaknya mempunyai visi yang sama dalam mencapai sasaran organisasi. Tujuan yang berbeda tidak lagi menjadi suatu pertentangan besar.

(2) Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau majalah atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru yang meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun.

Organisasi akan rugi investasi pelatihan pada tenaga kerja tersebut. Rekrutmen dengan cara lain adalah dengan bekerjasama dengan lembaga swasta, baik formal maupun informal, departemen tenaga kerja atau kelompok swadaya masyarakat untuk merekrut calon yang potensial.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(a) Pelamar langsung dan referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Kelebihannya, organisasi menghemat biaya periklanan dan dapat lebih fokus pada kualifikasi pelamar yang datang. Referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada departemen personalia. Kelebihannya, karyawan yang merekomendasikan pelamar terlebih dulu sudah mengetahui keahlian calon pelamar sehingga departemen sumber daya manusia mempunyai informasi lengkap tentang pelamar, mengenal kelebihan dan kelemahannya. Karyawan cenderung merekomendasikan temannya sendiri yang memiliki sikap dan kebiasaan yang sama. Pelamar sudah mengetahui kondisi organisasi dari karyawan yang merekomendaskannya. Cara ini sah saja, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan faktor nepotisme dalam hal ini agar tidak terjadi dalam organisasi yang sehat dan dinamis, karena akan memicu terjadinya rekomendasi yang bersifat SARA.

(b) Iklan surat kabar dan majalah

Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan media ini membutuhkan dua publikasi, yaitu penggunaan sarana media untuk mencari pelamar yang potensial dapat dengan mudah didapat.



Namun kelemahannya, organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi pada iklan tersebut. Pada umumnya, pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan, mulai dari posisi staff sampai manager. Ada yang mensyaratkan pengalaman, ada juga yang tidak. Penggunaan iklan bisa menyumbang terbentuknya citra organisasi dan *prestise*. Tetapi terkadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.

(c) Agen tenaga kerja pemerintah

Agen – agen tenaga kerja yang dikelola pemerintah biasanya informasi lebih mudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, terutama yang bersifat tidak trampil. Agen ini berfungsi sebagai penghubung antarpencari kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja, sementara pencari tenaga kerja memberitahukan lowongan kerja yang kosong, Kemudian kantor tenaga kerja akan menginformasikan kepada pencari kerja bila terdapat lowongan kerja yang cocok.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(d) Agen tenaga kerja swasta

Agen tenaga kerja swasta belum banyak berfungsi. Keberadaannya terbatas di kota – kota besar yang diselenggarakan oleh konsultan dan lembaga informasi sumber daya manusia. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan pada level manajer.

(e) Sewa (*leasing*)

Teknik ini biasa dipakai pada organisasi yang ingin melakukan penghematan dari segi anggaran sumber daya manusia, seperti menghemat dana pensiun, asuransi, insentif, atau tunjangan lainnya.

(f) *Open house*

Organisasi membuka kesempatan pada orang luar di sekitar organisasi untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Organisasi dan sejarah singkat organisasi. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut. Teknik ini lebih sesuai apabila organisasi ingin menarik calon pelamar yang memiliki keterampilan dan keahlian yang langka dan terbatas. Metode ini sudah dicoba beberapa organisasi di Indonesia dengan cara mengadakan kompetisi bisnis via internet.



(g) Nepotisme

Pemberian jabatan kepada keluarga masih sering dijumpai pada model perekrutan ini. Karena adanya ikatan keluarga kuat, maka biasanya lebih dipercaya dalam pengerjaan tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.

(h) Lembaga pendidikan dan universitas

Rekrutmen dari sekolah – sekolah dan universitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut. Caranya bisa dengan meyaring para lulusan terbaik dari sekolah tersebut untuk dicoba magang terlebih dahulu pada organisasi. Apabila memang kinerja karyawan tersebut baik, maka kontrak kerja bisa dilanjutkan.

(i) Perekrutan elektronik

Melalui internet, peluang perusahaan untuk merekrut pelamar yang berpotensi tinggi terbuka luas. Ada banyak cara yang bisa dilakukan internet untuk proses perekrutan. Perusahaan yang menggunakan media ini pun semakin bertambah.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



#### d. Kendala Rekrutmen

Menurut Purnaya (2016), banyak hambatan yang ditemui dalam kegiatan tersebut. Perekrutan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting sekaligus menarik karena praktik ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sebagai berikut :

##### (1) Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi organisasi.

##### (2) Tujuan dan Kebijakan Organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu memperoleh keuntungan.

##### (3) Kondisi lingkungan eksternal organisasi

Kondisi lingkungan akan memengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya.



(4) Biaya rekrutmen organisasi

Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi.

(5) Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menari calon tenaga kerja. Besarnya kompensasi akan memengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi.

(6) Kebiasaan rekrutmen

Kebiasaan perekrutan pada masa lain yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan. Sehingga dari didapatinya keahlian tersebut proses perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulangi kembali, sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

(7) Pasar tenaga kerja

Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memerhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## e. Indikator Rekrutmen

Beberapa indikator rekrutmen menurut Ellyta Yullyanti dalam Lestari (2018):

### (1) Metode Rekrutmen

Adapun beberapa metode dari rekrutmen itu sendiri, yaitu:

- Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen dikalangan terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja.
- Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

### (2) Prosedur

Beberapa tahapan proses rekrutmen antara lain:

- Mengidentifikasi jabatan yang kosong beserta jumlah karyawan
- Menganalisa jabatan
- Menentukan lokasi pencarian kandidat
- Memilih metode rekrutmen
- Memanggil kandidat terbaik
- Menyeleksi kandidat
- Menyusun penawaran kerja
- Mulai bekerja

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### (3) Sumber – sumber Rekrutmen

adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, berdasarkan informasi orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

## 2. Seleksi

### a. Pengertian Seleksi

Menurut Purnaya (2016), seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar. Definisi lain mengatakan bahwa seleksi adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakterjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi. (Menurut Mangkunegara dalam Anggraeni, 2019)

Berdasarkan definisi – definisi diatas, dapat diartikan bahwa seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya menerima posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, dan organisasi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon pegawai yang berpotensi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Faktor – Faktor Seleksi

Menurut Simamora dalam Simbolon (2018) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- (1) Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
- (2) Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
- (3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang lama
- (4) Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
- (5) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi

## c. Kriteria dasar dalam seleksi

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama dalam Anggraeni (2019), untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, antara lain:

- (1) Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Sehingga, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas dalam pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) Seleksi harus efektif dan efisien

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

(3) Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

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

(4) Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan.

Dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Misalnya ketentuan tentang melarang untuk memperkerjakan tenaga kerja di bawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

(5) Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dapat dirasakan dengan penuh kebanggaan.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Demikian pula bagi para pelamar yang terpaksa tidak diterima tidak akan merasa kecewa bila dalam seleksi sudah objektif dan jujur.

#### d. Pendekatan dalam Proses seleksi

Menurut Samsudin dalam Anggraeni (2019), proses seleksi menurut beberapa ahli dianggap sebagai proses penyewaan tenaga ahli (*the hiring process*). Mereka menganggap *hiring* dan *selection* adalah konsep ketenagakerjaan yang "*interchangeable*" (dapat saling ditukar istilahnya).

Dalam proses seleksi, akan terjadi antara "menyewa" (bagi pelamar tenaga kerja yang lolos seleksi) dengan "tidak jadi menyewa" (bagi pelamar yang tidak memenuhi syarat), maka mereka lebih menyukai "proses seleksi" daripada "proses penyewaan" tenaga kerja. Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang cukup menonjol pada abad ke-20 ini, yaitu:

##### (1) Pendekatan *Successive Hurdles*

Sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai sekarang ini berdasarkan konsep *Successive Hurdles*. Itu berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dan berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar, dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevant lainnya, dan sebagainya. Semua tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut "*hurdles*" dan harus lulus dengan hasil baik satu per satu atau secara berurutan (*successive*).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## (2) Pendekatan *Compensatory*

Pendekatan yang lain, yang rupanya kurang biasa dipergunakan, didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat "ditutupi" oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik pada pihak lain.

Seorang pelamar dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi berdasarkan kumpulan hasil secara menyeluruh dan seluruh tes yang dilakukan. Dan semua tes tersebut, mungkin nilainya ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil akhir yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.

### e. Indikator Seleksi

Menurut Siagian dalam Simbolon (2018) indikator-indikator seleksi adalah kesesuaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan calon pegawai dengan pekerjaan, kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan perusahaan dan kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan perusahaan. Adapun indikator-indikator seleksi yaitu :

#### (1) Pengalaman

Calon pegawai harus memenuhi kriteria ini karena mempunyai pengalaman maka penyeleksi akan dapat menentukan posisi calon pegawai dengan pengalaman yang dimiliki calon pegawai dan akan lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ditempatkan.



(2) Tes tertulis

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

(3) Tes wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**3. Kinerja**

**a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam Ariska (2018) mengemukakan bahwa "hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Hasibuan dalam Sembiring (2018) mengemukakan bahwa "pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu".

Berdasarkan definisi – definisi diatas, dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya untuk menghasilkan barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Faktor - Faktor Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Simbolon (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

- (1) Kemampuan mereka
- (2) Motivasi
- (3) Dukungan yang diterima
- (4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- (5) Hubungan mereka dengan organisasi

## c. Tujuan Kinerja

menurut Rivai dan Basri dalam Putro (2017), tujuan dari sebuah hasil kinerja adalah :

- (1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan.
- (2) Untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- (3) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- (4) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- (5) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- (6) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- (7) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



#### d. Aspek - Aspek Kinerja

Menurut Melayu S.P Hasibuan dalam Paramban (2018), aspek-aspek tersebut di antaranya adalah:

(1) Hasil kerja

Yaitu kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(2) Kedisiplinan

Yaitu kesadaran seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku diperusahaan.

(3) Kreativitas

Yaitu kemampuan untuk dapat menerapkan kreatifitas dalam memecahkan masalah.

(4) Kerjasama

Yaitu kemampuan karyawan dalam bekerja secara tim, tanpa adanya konflik dan saling menghargai.

(5) Kecakapan

Yaitu terkait dengan unsur-unsur seperti kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan strategi dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### e. Indikator Kinerja

Menurut Emron dalam Pratiwi (2018) indikator kinerja antara lain sebagai berikut:

#### (1) Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan atau jumlah uang yang dihasilkan.

#### (2) Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

#### (3) Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan atau organisasi.

#### (4) Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil Penelitian
	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmiah Volume 23, Nomor 1, Maret 2016, Hal 68-76	Yulasmı	<p>1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen secara parsial terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara seleksi secara parsial terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan secara parsial terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara rekrutmen, seleksi dan penempatan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16, Nomor 4, Tahun 2016	1. Billy Renaldo Potale 2. Viktor Lengkong 3. Sileyijeova Moniharapon	1. Secara regresi menunjukkan rekrutmen dengan kinerja karyawan berpengaruh positif 2. Secara parsial menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan 3. Secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan
	Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Volume 4, Nomor 1, Tahun 2016, Hal 9-23	1. Ena Atikawati 2. Raswan Udjang	1. Secara regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara rekrutmen dengan kinerja karyawan 2. Secara parsial menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara seleksi dan kinerja karyawan 3. Secara regresi yakni antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dengan kinerja karyawan 4. Secara parsial, tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja	Jurnal Aplikasi Bisnis Volume 3, Nomor 2, Mei 2017	1. Tengku Ariefanda Aziz 2. M. Syamsul Maarif 3. Anggraini Sukmawati	1. rekrutmen terhadap kinerja mempunyai hubungan positif 2. seleksi terhadap kinerja mempunyai hubungan yang positif
	Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK MAYA PADA INTERNASIONAL, Tbk	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Volume 1, Nomor 2, Juni 2018	1. Nurul Aisyah 2. Angelia Giovanni	terdapat hubungan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**© Hak cipta milik IBI KKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

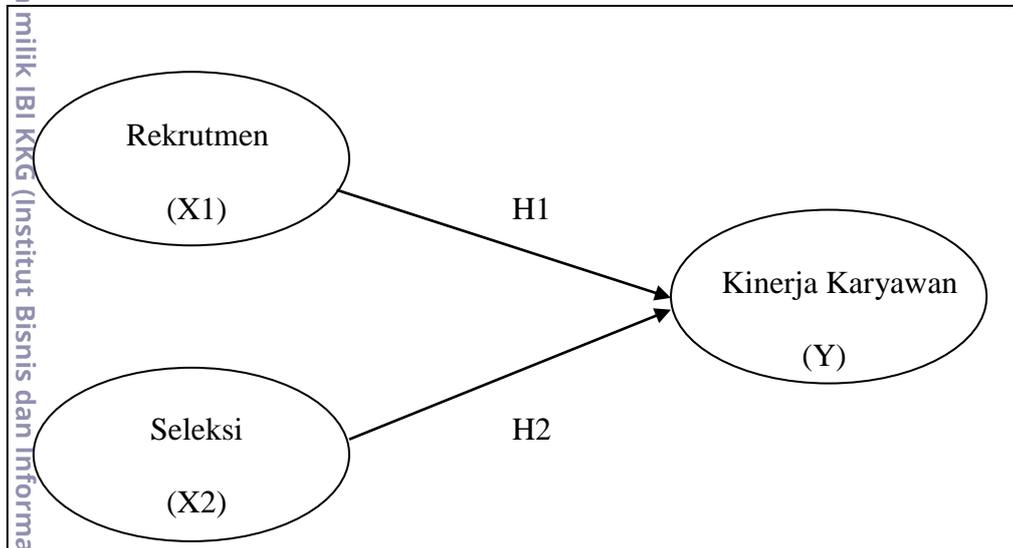
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber: Digunakan untuk penelitian ini.

### D. Hipotesis Penelitian

#### 1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja

Rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan (Hasibuan dalam Hermaddin, 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari (2018) menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik proses rekrutmen, maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

**Hipotesis 1 :** Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja

Menurut Purnaya (2016), seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ristianingsih (2018) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara seleksi dan kinerja. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

**Hipotesis 2 :** Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.