



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

### A. Landasan Teori

#### 1. Rekrutmen

##### A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen menurut Sinambela dalam Nurhasanah (2019), adalah proses penarikan individu sesuai dengan kebutuhan pada waktu yang tepat, jumlah memadai, dengan kualifikasi yang ditentukan, dan mendorong mereka untuk melamar kerja ke organisasi. Lanjutnya rekrutmen adalah rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Rekrutmen menurut Yamin dalam Simbolon (2018). merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan, kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan. Rekrutmen dilaksanakan agar organisasi mendapat pegawai yang kapabel sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebagaimana rekrutmen menurut Siagian dalam Simbolon (2018), adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Rekrutmen menurut Simamora (2004, dalam Nurhayati 2016:3), adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan

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.



motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan rekrutmen menurut Rivai (2004, dalam Septhinna, dkk 2013:166), adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan.

Lebih lanjut menurut Hasibuan (2008, dalam Ryusnita, 2017) rekrutmen adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja untuk melamar dalam perusahaan sesuai posisi yang sedang kosong.

Berdasarkan pengertian rekrutmen menurut para ahli diatas rekrutmen adalah suatu proses atau usaha yang dilakukan untuk mencari dan mengumpulkan sejumlah tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan atau posisi yang kosong untuk dipekerjakan di dalam perusahaan.

#### B. Tujuan Rekrutmen

Menurut Purnaya dalam Nurhasanah (2019), tujuan rekrutmen adalah untuk memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon-calon karyawan, sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi standar organisasi.

Menurut Sinambela dalam Nurhasanah (2019), tujuan rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minimum;

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.



© 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.

- b. Menghasilkan pegawai yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan organisasi sampai jangka waktu yang wajar;
- c. Upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek domino, yakni dampak yang ditimbulkan menjadi positif dan membangun citra umum organisasi yang semakin membaik, dan bahkan pelamar harus memiliki kesan positif terhadap organisasi dan produk-produknya;
- d. Memenuhi prinsip the right man, on the right place, at the right time. Melalui rekrutmen akan diperoleh pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana telah rencanakan sebelumnya.

Sedangkan menurut Thamrin (2019: 104-105) tujuan rekrutmen SDM

adalah:

- a. Memikat pelamar yang berbobot dan berminat menerima tawaran pekerjaan
- b. Tujuan setelah pengangkatan: menghasilkan karyawan yang baik dan loyal kepada perusahaan.
- c. Tujuan lain: penarikan memberikan efek lain yaitu citra perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2019:89) tujuan utama dari proses rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kerja yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan tujuan dari rekrutmen adalah menarik para pelamar sebanyak mungkin agar perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang berkualifikasi dan loyal terhadap perusahaan.



### Tata Cara Rekrutmen

Menurut Purnaya dalam Cindy (2020), 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 ditekut 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.

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

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.



**© 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.

(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 referensi karyawan sendiri. Juga kemungkinan adanya deskriminasi, sebab 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.

akan cenderung mereferensikan teman – temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

(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.

(b) 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.



**© 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.

(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,



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

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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 menyumbangkan 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

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 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.

menginformasikan kepada pencari kerja bila terdapat lowongan kerja yang cocok.

(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



**© 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.

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 meyarung 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.



### Masalah – Masalah Rekrutmen

Menurut Handoko dalam Rahmawati (2020), berikut merupakan

uraian masalah – masalah rekrutmen, antara lain:

1. **Kebijaksanaan Promosi**  
Kebijaksanaan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.
2. **Kebijaksanaan kompensasi**  
Kendala umum yang dihadapi pelaksana rekrutmen (penarikan) adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan “range” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.
3. **Kebijaksanaan Status Karyawan**  
Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “part-time”. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijaksanaan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan “qualified” yang menginginkan status kerja “full-time.
4. **Kebijaksanaan Penerimaan Tenaga Lokal**

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.



Perusahaan mungkin mempunyai kebijaksanaan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen (penarik) ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

#### Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan dalam Simbolon (2018) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

##### 1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai

Menurut Hasibuan dalam Rohmawati (2014), Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang telah ditentukan untuk diduduki jabatan tersebut. Job spesifikasi harus diuraikan secara rinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan pekerjaan tersebut. Misalnya pada usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.

##### 2. Sumber Rekrutmen

Adapun sumber-sumber rekrutmen menurut Marihot dalam Nikmah, dkk., 2018 :

1. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.
2. Menurut Komang, dkk, dalam Setiawan 2012, sumber eksternal adalah suatu kebijakan perekrutan karyawan dengan memberi

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## 2. Seleksi

### A. Pengertian dan Tujuan Seleksi

Seleksi menurut Simamora dalam Avena (2018) merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo dalam Avena (2018), seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/

kesempatan kepada semua orang diluar perusahaan untuk menduduki jabatan yang kosong.

### 3. Metode Penarikan Pegawai

Metode penarikan pegawai menurut Hasibuan dalam Simbolon (2018)

#### A. Metode Tertutup

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

#### B. Metode Terbuka

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarkan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar.

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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Selain itu menurut Rivai dalam Yunitasari (2017), proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru.

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 dengan seleksi. Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Seleksi secara simultan dan parsial terhadap variabel penempatan karyawan. Sedangkan menurut Teguh, (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Dari pengertian menurut para ahli, seleksi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pelamar setelah melakukan proses reskrutmen yang kemudian diseleksi dengan melalui test guna melamar jabatan yang kosong dalam organisasi atau perusahaan.

**B. Tujuan Seleksi**

Menurut KasmirRisti dalam Ristianingsih (2018), tujuan dari proses seleksi:

- (1) Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik.  
Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik.

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.



### **© 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) Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu. Artinya karyawan mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- (3) Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan. Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.
- (4) Mendapatkan karyawan yang loyalitas dan integritas tinggi. Artinya mendapat karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.
- (5) Mendapat karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovasi guna mengembangkan produk perusahaana, demikian pula harapannya agar motivasi karyawan untuk mengerjakan atau memajukan perusahaan perusahaan sangat kuat.

#### **C. Faktor – Faktor Seleksi**

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

1. Konsekuensi yang salah perhitungan
2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama



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

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Pendekatan seleksi yang berbeda pada umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda didalam perusahaan.
5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi

Menurut Samsudin dalam Trisnawati (2019), beberapa kualifikasi

berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi :

(1) Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian digolongkan menjadi technical skill (keahlian teknik), human skill (kemampuan dalam memimpin) dan conceptual skill (harus dimiliki oleh manajer puncak untuk mengkoordinasikan bawahannya).

(2) Pengalaman

Suatu organisasi akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dari pada tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya.

(3) Usia

Usia pelamar yang terbaik adalah pelamar-pelamar yang berusia sedang dengan kualitas yang disesuaikan dengan keperluan organisasi atau perusahaan.

(4) Jenis Kelamin

Masalah jenis kelamin menjadi salah satu dasar dalam proses seleksi. Ada jabatan yang memang dikhususkan untuk pria dan ada yang dikhususkan untuk wanita. Contohnya perundang-undangan sosial yang melarang setiap perusahaan memperkerjakan wanita di

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.



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

pertambahan dan wanita tidak boleh dipekerjakan di malam hari, kecuali perawat kesehatan rumah sakit. Dengan demikian bagian manajemen sumber daya manusia perlu mempertimbangkan perundang-undangan sosial yang berlaku.

(5) Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam suatu organisasi. Sehingga the right man on the right place akan dapat diterapkan. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

(6) Kondisi Fisik

Suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik, terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

(7) Tampang

Tampang menjadi salah satu kualifikasi pada jabatan-jabatan tertentu, yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya, misalnya sebagai pramugari, pelayan toko dan hubungan masyarakat.

(8) Bakat

Bakat atau aptitude seorang calon pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologis, yang selanjutnya bakat tersebut dapat dikembangkan.



**© 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.

(9) Tempramen

Tempramen adalah pembawaan seseorang. Tempramen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis dan sebagainya. Tempramen-tempramen ini akan menentukan pula sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seorang pelamar bila diterima dalam suatu organisasi.

(10) Karakter

Karakter adalah faktor exogen. Karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan.

**Kriteria dasar dalam seleksi**

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama dalam Cindy (2020), untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yakni sebagai berikut:

(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. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas dalam pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya.

(2) Seleksi harus efektif dan efisien

Commented [U1]: Novia



**© 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.

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 meperkerjakan 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



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

demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dapat dirasakan dengan penuh kebanggaan. Demikian pula bagi para pelamar yang terpaksa tidak diterima tidak akan merasa kecewa bila dalam seleksi sudah objektif dan jujur.

**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  
Pengalaman kerja menurut Marwansyah dalam Wariati, dkk (2015), adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya, karena pengalaman kerja sangat penting perannya dalam organisasi.
- (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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3.

**Kinerja**

**A. Pengertian Kinerja**

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Yunitasari (2017) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam Yunitasari (2017), adalah apa yang dapat dijadikan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selain itu, kinerja menurut Kaswan dalam Rahmawati (2020), adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai komponen, seperti standar kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

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

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.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### B Tujuan Kinerja

Menurut Khaerul Umam dalam Yunitasari (2017) secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan :

- (1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- (2) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- (3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

- (1) Prestasi real yang dicapai individu
- (2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- (3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedermayanti dalam Yunitasari (2017) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- (1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- (2) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah proses untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan untuk memudahkan pimpinan dalam menentukan kebijakan bagi karyawan tersebut mengenai pekerjaan.

### Faktor – Faktor Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor instrinsik pegawai (personal/individu) yaitu motivasi yang berasal dari

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.



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

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

dalam diri berupa kesadaran diri sendiri untuk berprestasi dan kesadaran mengembangkan diri atau sumber daya manusia dan faktor ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem tim, dan situasional. Faktor – faktor kinerja menurut Sutrisno dalam Rahmawati (2020), yaitu :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini siatif karyawan yang ada dalam organisasi

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.



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

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

**Strategi Penilaian Kinerja**

Menurut Sinambela dalam Rahmawati (2020), menyatakan ada beberapa strategi peningkatan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) Dorongan positif

Sistem dorongan positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental yaitu orang yang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka dan memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya.

2) Lakukan audit kinerja

Audit kinerja adalah pada dasarnya untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Tanpa audit, banyak pimpinan yakin bahwa operasi mereka berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan yang sesungguhnya mereka kerjakan.

3) Tetapkan standar dan tujuan kinerja

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima. Tujuan penetapan standar kinerja ini adalah agar target minimum kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Untuk itu, tujuan dan standar haruslah terukur dan perlu dinyatakan secara kuantitatif sehingga mudah untuk mengukurnya. Penetapan standar dan tujuan kinerja sebaiknya melibatkan seluruh pegawai, dengan demikian mereka akan memiliki

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

moral dan komitmen yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan dan standar tersebut.

- a) Berikan umpan balik kepada pegawai mengenai kinerjanya  
Tahap selanjutnya program pendorong positif kinerja adalah memberika pekerja data-data dasar yang mereka butuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri. standar kinerja untuk kebanyakan pekerjaan tidak dinyatakan dengan jelas standar itu jarang sekali tersedia bagi pekerja. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerjanya meningkatkan atau tetap sama bahkan kemungkinan menurun.
- b) Memberikan pegawai pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerja  
Strategi ini merupakan tahap yang sangat penting jika penghargaan berupa pujian perlu dinyatakan agar lebih spesifik dan tidak terlalu umum.

**Indikator Kinerja**

Indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Ristianingsih (2018), adalah:

- (1) Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari presepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- (2) Kuantitas  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- (3) Ketepatan Waktu



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

(4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

(5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil penelitian
	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia, TBK Cabang Sidoarjo	Journal of Management and Accounting, Volume 2, Nomor 1, April 2019	1. Hadi Poernomo 2. Hartono	1. bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan 2. bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan variabel seleksi terhadap kinerja karyawan 3. pengaruh positif dan signifikan variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan.

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.



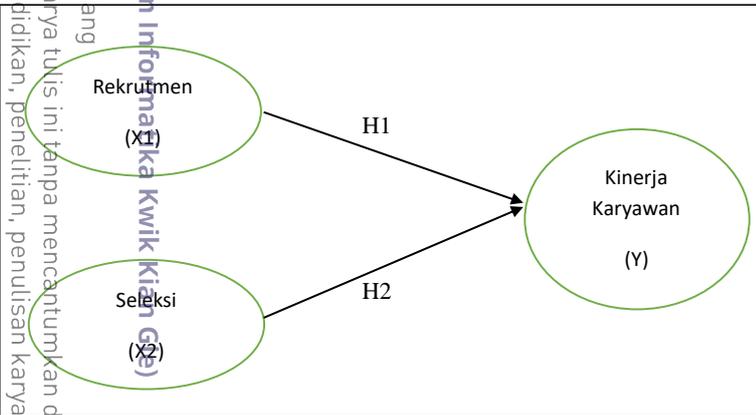
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Promosi Jabatan, Penggajian Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado	Jurnal EMBA Volume 7, No.1 Januari 2019, Hal. 441 – 450	1. Junior Pangkey 2. Victor P. K. Lengkong2 3. Sjendry S. R.Loindong 3	1. bahwa rekrutmen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Sutomo Sukses Sejati	Jurnal Ilmiah <i>Smart</i> , Volume II, Nomor, Juni 2018, Hal 39 - 47	1. Surianti 2. Edi Wijaya	1. secara regresi, bahwa rekrutmen dengan kinerja pegawai berpengaruh positif 2. secara parsial, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dengan kinerja pegawai 3. ada pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja pegawai
	Analisis Proses Rekrutmen Dan Proses Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT Javas Tripta Sejahtera	Jurnal Parsimonia Volume 5, Nomor 2, Agustus 2018, Hal 189-198	Jeffry Kurniawan Winatha	1. secara regresi dan parsial, ada pengaruh yang positif antara rekrutmen dengan kinerja karyawan 2. hasil uji regresi yakni antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan, ternyata ada pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan 3. ada pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial
	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi, Pengembangan Karir,	Jurnal EMBA Volume 6, Nomor 4,	1. Maggie G.V. Bambulu 2. Victor P.K.	variabel rekrutmen dan seleksi secara parsial memiliki pengaruh



Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulutgo Pusat	September 2018, Halaman 2508 – 2517	Lengkong 3. Genita G. Lumintang	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1.  
Kerangka Pemikiran



Sumber : Digunakan untuk penelitian ini

Pada gambar 2.1 diatas dapat diketahui bahwa variable rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### D. Hipotesis Penelitian

#### 1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja

Rekrutmen menurut Sinambela dalam Nurhasanah (2019), adalah proses penarikan individu sesuai dengan kebutuhan pada waktu yang tepat, jumlah memadai, dengan kualifikasi yang ditentukan, dan mendorong mereka untuk melamar kerja ke organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya 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.



Yunitasari (2017), 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**

## 2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja

Seleksi menurut Sastrohadwiryo dalam Avena (2018), seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian terdahulu Risnawati (2019), menyatakan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

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

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.