

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Hasil – hasil penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muhammad fiqri,(2013).	Pengaruh proses rekrutmen (X1) dan seleksi (X2) terhadap kinerja (Y) karyawan” PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar	proses rekrutmen(X1) dan seleksi(X2) terhadap kinerja(Y)	analisis regresi berganda dan korelasi	Menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dapat berpengaruh
2	Siti Patimah, (2015).	Pengaruh Rekrutmen (X1) dan Seleksi (X2) Terhadap Kinerja (Y) Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Sekota Bandar Lampung	Pengaruh Rekrutmen (X1) dan Seleksi (X2) Terhadap Kinerja (Y)	regresi berganda linier dan korelasi.	Menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi saling berpengaruh terhadap kinerja yang dapat diketahui dengan <i>Survey eksplanatory</i> yaitu memberikan gambaran secara cermat dan utuh serta apa adanya suatu objek penelitian, regresi berganda linier dan korelasi.
3	Renato, Lengkong dan	Pengaruh Proses Rekrutmen (X1) dan Seleksi (X2)	Proses Rekrutmen (X1) dan Seleksi(X2)	deskriptif kuantitatif dan uji	Menunjukkan bahwa menunjukkan

	Moniharapon, (2016).	Terhadap Kinerja (Y) Karyawan Pada PT. BANK SULUTGO.	Terhadap Kinerja (Y) Karyawan	regresi linier berganda	pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank Sulutgo
--	-------------------------	--	-------------------------------------	----------------------------	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dicantumkan diatas oleh peneliti, terdapat persamaan yaitu kesesuaian proses rekrutmen dan proses seleksi yang berpengaruh terhadap kinerja. Sebagai bahan acuan, berikut disajikan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Dari penelitian terdahulu yang peneliti jadikan referensi penulisan, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian akan dilakukan pada PTPN X yang bercabang di PG. Tjoekir. Dalam penelitian ini yang telah dilakukan oleh Fiqri (2013). Patimah (2015) dan Renato, Lengkong dan Moniharapan (2016), terdapat persamaan persamaan variabel yang peneliti lakukan (variabel rekrutmen internal dan seleksi). Persamaan juga dapat pada penelitian yang dilakukan Fiqri (2013) dan Patimah (2016).

Bahwa penelitian yang telah lakukan oleh Fiqri (2013), Patimah (2015) dan Renato, Lengkong dan Moniharapan (2016), dapat dijadikan sebagai referensi dikarenakan adanya persamaan variabel rekrutmen, seleksi dan kinerja.

Merujuk pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan dikaji, bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian penelitian yang akan peneliti lakukan pada PG. Tjoekir terdapat perkembangan dari konsep atau teori yang sudah ada yaitu proses rekrutmen dan proses seleksi yang peneliti lakukan di PG.Tjoekir.

## **2.1.2 Tinjauan Teori**

### **2.1 Kinerja**

Kinerja adalah terjemahan dari *performance* artinya seorang pekerja, sebuah perusahaan atau organisasi ke semua bagian, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan ataupun dibuktinya secara nyata dan dapat ditunjukkan hasilnya kualitas dan kuantitas yang dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan perusahaan menurut Sedarmayanti (2011).

Sedangkan Kinerja merupakan hasil pencapaian individu dari tugas yang di bebaskan secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan penuh tanggung jawab yang diberikan kepadanya demikian menurut Mangkunegara (2010).

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2017) sebagai berikut :

### **2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kinerja karyawan.**

1. Kemampuan dan keahlian  
Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar , sesuai dengan yang telah ditetapkan .
2. Pengetahuan .  
Dengan mengetahui tentang pekerjaannya akan memudahkan seseorang untuk melakuakan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya , maka akan mengurangi hasil kualitas pekerjaan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya.
3. Rancangan kerja.  
Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik , maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian .  
Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda – beda satu sama lain
5. Motivasi kerja.  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.
6. Kepemimpinan .  
Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diuberikan.
7. Gaya kepemimpinan.  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi.

Merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja.

Merupakan perasaan senang atau kegembiraan, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah bekerja.

10. Lingkungan kerja.

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja yang dapat berupa ruangan, layout, saran dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas.

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen.

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau mengatur perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja.

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh – sungguh.

Indikator kinerja menurut Hasibuan (2014) sebagai berikut :

1. Kualitas

Adalah baik buruknya seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

adalah pengukuran waktu lamanya seorang pegawai dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat diukur dan dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.

3. Pelaksanaan penugasan

Pelaksanaan penugasan adalah sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan seakurat mungkin dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab tugas

Tanggung jawab tugas adalah kesadaran akan pelaksanaan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya.

5. Inisiatif

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri dan sudah menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan.

### **2.1.2 Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses perencanaan manajemen SDM (Sumber daya manusia) yang bersangkutan dengan jumlah karyawan didalam perusahaan yang dianggap membutuhkan jumlah karyawan, kapan dibutuhkan, serta tugas - tugas atau bagian mana yang memerlukan karyawan tambahan demikian menurut Hasibuan (2013)

Proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan. Sumber Singarimbun dalam Riduwan (2009)

Penarikan atau perekrutan tenaga kerja (rekrutmen) adalah proses pencarian calon karyawan yang memenuhi persyaratan atau dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan. Dalam proses ini harus melibatkan (SDM) yang berkompeten yang mampu berfungsi sebagai masukan (input) lembaga yang terkait. Dikatakan lebih lanjut, rekrutmen dapat dikatakan juga sebagai indentifikasi dan evaluasi sumber – sumber, tahapan dalam proses keseluruhan kemudian di teruskan dengan mendaftarkan kemampuan penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi demikian menurut Bagun (2012).

“Proses mencari dan memikat para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Jadi penarikan adalah upaya untuk menarik calon tenaga kerja untuk mau mendapatkan lowongan pekerjaan yang tersedia pada suatu perusahaan demikian menurut Hasibuan (2014).

Adapun Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi rekrutmen menurut Hasibuan (2014) .sebagai berikut :

### **2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi rekrutmen.**

#### **1. Kondisi ekonomi negara secara umum.**

Jika kondisi ekonomi relatif sulit, maka biasanya akan terjadi oversupply atau calon pekerja jauh lebih besar dibanding jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru. Sebab para pelamar kerja melimpah.

#### **2. Ketersediaan tenaga kerja.**

Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka perusahaan akan sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Misal bidang teknologi komputer, atau bidang cellular engineering.

#### **3. Reputasi perusahaan.**

Suatu perusahaan cenderung akan lebih mudah mencari dan merekrut *the best of people* jika perusahaan itu memiliki reputasi bagus, sehingga *best graduates* akan berlomba – lomba bekerja didalamnya. Contoh : perusahaan Astra dan Microsoft.

#### **2.1.4. Adapun Indikator rekrutmen menurut Hasibuan (2014) sebagai berikut :**

##### 1. Sumber penarikan karyawan.

Aktivitas dari antar karyawan, saudara, kerabat terdekat.

##### 2. Sumber Karyawan.

Meliputi lulusan SMA / SMK Sederajat, D3 dan S1

##### 3. Metode penarikan Karyawan.

###### a. Alih daya (Outsourcing)

Proses mempekerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal. Mensubkontrakan berbagai fungsi kepada perusahaan lain telah menjadi praktik yang umum dalam industri selama beberapa dekade.

###### b. Karyawan tidak tetap (Contingent Workerts)

Karyawan ini merupakan karyawan yang bekerja separuh waktu atau part-time

Dari pengertian diatas, maka dapat ditegaskan bahwasannya rekrutmen adalah sebuah cara, upaya atau perbuatan merekrut atau memilah – milah dan menganggankat orang untuk mengisi pekerjaan atau peran yang kosong tersebut dalam sifat sosial dan latar belakang berbeda – beda pula. Karena rekrutmen adalah permasalahan yang terpenting dan kompleks bagi perusahaan dalam penambahan tenaga kerja atau pegawai baru. Jika suatu usaha rekrutmen tercapai dengan baik atau banyaknya pencari kerja memasukan lamaran, maka perusahaan mendapatkan

kualitas pekerja akan lebih baik dan sangat berkualitas untuk membantu kelancaran tujuan perusahaan.

### **2.1.5 Penentuan Dasar Rekrutmen.**

Dasar pemikiran bakal calon karyawan harus ditentukan lebih terdahulu agar para pelamar yang memasukan lamarannya sesuai apa yang diinginkannya (sesuai dengan kemampuan atau skill yang dimiliki calon karyawan). Dasar penarikan harus berpedoman pada *spefikasi* atau *jobdis* pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan untuk menjabat atau mengisi bagian yang kosong. *Job specification* harus diuraikan dengan jelas dan terperinci agar pelamar mengetahui *spekkualifikasinya* yang telah ditentukan perusahaan. Misalkan dituliskan :

1. Batas usia.
2. Pendidikan.
3. Jenis kelamin.
4. Kesehatan.

Jika speksifikasi pekerjaan dijadikan pedoman maka perusahaan akan mendapatkan bakal calon karyawan yang sudah disebutkan demikian menurut Hasibuan (2014).

### **2.1.6. Penentuan Sumber – sumber Rekrutmen.**

Setelah diketahui dan dirumuskan *spefikasi* tugas - tugas karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan juga sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan bisa berasal dari *internal* maupun *eksternal*.

#### **A. Sumber eksternal.**

Sumber eksternal adalah calon pelamar yang akan memenuhi jabatan yang kosong yang dilakukan penarikan diperoleh dari sumber – sumber tenaga kerja dari luar perusahaan menurut Hasibuan (2014) . Yang berasal dari :

1. Lembaga – lembaga pendidikan.
2. Refrensi karyawan atau patner kerja dari luar perusahaan.

3. Serikat – serikat buruh baik yang asalnya dari lingkungan dalam perusahaan maupun luar perusahaan.
4. Rekomendasi dari perusahaan lain.
5. Leasing dan nepotisme yang ada di luar perusahaan.
6. Menggunakan jasa pemasangan iklan dan dari media lainnya.

Keuntungan menggunakan sumber dari internal :

1. Kewibawaan pejabat semakin membaik.
2. Memasuki budaya kerja yang baru semakin besar.

Kekurangan – kekurangan sumber eksternal :

1. Prestasi atau kinerja karyawan lama cenderung menurun, dikarenakan Kesulitan untuk dipromosikan.
2. Biaya penarikan akan meningkat dan besar, karena menggunakan iklan dan seleksi.
3. Memerlukan waktu penarikan yang lebih lama.
4. Induksi dan orientasi digunakan.
5. *Turnover* akan mengalami penurunan.
6. Loyalitas dan perilaku yang kurang baik belum berlaku.

#### B. Sumber internal.

Sumber internal adalah pelamar atau calon karyawan yang akan memenuhi lowongan yang kosong diambil dan dalam perusahaan tersebut. Yakni melalui proses mutasi, memindahkan, rotasi karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah disebutkan dan dirumuskan oleh perusahaan. Pemindahan karyawan yang bersifat vertikal ini (demosi atau promosi) maupun yang bersifat horizontal demikian menurut Hasibuan (2014).

Keuntungan sumber dari internal :

1. Peningkatkan etos kerja karyawan, karena adanya kesempatan promosi.



2. Kedisiplinan dan moral kerja karyawan semakin tinggi karena adanya promosi dan demosi.
3. Loyalitas dan perilaku karyawan semakin meningkat terhadap perusahaan.
4. Biaya yang dikeluarkan perusahaan relatif kecil, karena tidak memerlukan biaya iklan.
5. Waktu penarikan relatif cepat.
6. Induksi dan orientasi tidak diperlukan.
7. Kestabilan karyawan semakin membaik dan kompetitif.

#### **2.1.7. Metode – metode Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2014) Metode - metode penarikan ini akan mempengaruhi besar terhadap lamaran yang akan masuk kedalam perusahaan. Metode penarikan calon pegawai baru adalah “ metode terbuka dan tertutup”

##### **a. Metode terbuka.**

Metode terbuka adalah pada saat penarikan diumumkan ke Khalayak luas secara luas dengan memakai jasa iklan pada media masa cetak dan elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat umum. Dengan ini diharapkan banyak calon pelamar yang akan masuk kedalam perusahaan semakin banyak sehingga kesempatan mendapatkan calon karyawan yang bermutu tinggi akan besar.

##### **b. Metode tertutup.**

Metode tertutup adalah pada saat penarikan diumumkan kepada karyawan atau orang – orang tertentu saja. Akibatnya calon pelamar yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan mendapatkan calon karyawan yang bermutu tinggi akan sulit dan sangat memakan waktu lama.

#### **2.1.8. Seleksi.**

Menurut Hasibuan (2014) seleksi karyawan sangatlah penting karena karyawan adalah aset utama dari perusahaan. Peran karyawan sangatlah besar karena karyawan berperan aktif terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan berupaya mendapatkan dan mempekerjakan karyawan yang bermutu pada setiap jabatan yang tepat agar pekerjaannya memuaskan dan tepat waktu.

Sekiranya hal ini dapat dijadikan dorongan penting tentang pelaksanaan seleksi harus dilakukan dengan jujur, cermat dan objektif. Agar karyawan yang telah dinyatakan diterima yang benar – benar bermutu untuk jabatan dan melaksanakan pekerjaannya. Dengan pelaksanaan program atau sistem seleksi yang baik, maka karyawan keterima akan lebih bermutu sehingga pembinaan karyawan akan lebih mudah.

Menurut Hasibuan (2014) Seleksi adalah suatu sistem atau kegiatan pemilihan dan proses menentukan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini berdasarkan oleh tugas - tugas yang telah di rumuskan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Bagun (2012) seleksi adalah proses memilih dan memilah calon karyawan yang mempunyai kualifikasi yang sesuai dengan tugas – tugas yang dibuat atau dikeluarkan perusahaan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengurangi sebagian besar calon pelamar, sehingga bisa mendapatkan calon karyawan yang terbaik dan bermutu tinggi.

Menurut Hasibuan (2014) Seleksi adalah Tindakan pemilihan dari kelompok calon karyawan yang paling memenuhi syarat atau kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi seleksi menurut Hasibuan (2014) sebagai berikut :

#### **2.1.9. Faktor – faktor yang mempengaruhi seleksi adalah :**

1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
2. Mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen.
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama.
4. Pendekatan seleksi yang berbeda-beda 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

Adapun indikator seleksi menurut Hasibuan (2014) sebagai berikut :

Untuk variabel seleksi ini digunakan indikator antara lain :

- a. Pendidikan  
Meliputi calon karyawan yang berupa lulusan SMA atau SMK Sederajat.
- b. Referensi  
Meliputi dari teman, kerabat dekat, tetangga maupun teman yang direkomendasikan oleh karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.
- c. Pengalaman  
Berdasarkan pengalaman sudah bekerja dimana saja dan pernah berprofesi apa saja dan ketrampilan yang dimiliki yang menjadi keunggulannya .
- d. Kesehatan.  
Meliputi kesehatan Jasmani dan Rohani.
- e. Tes tertulis  
Meliputi tes kecermatan dan kemampuan secara konseptual dan abstrak.
- f. Tes wawancara  
Meliputi komunikasi dari calon karyawan tersebut

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi karyawan pada saat penerimaan karyawan yang baru harus dilakukan dengan cermat, jujur, objektif, efektif dan efisien agar memperoleh karyawan bermutu dan sesuai kemampuan ada dalam diri calon pegawai tersebut sehingga pembinaan, pengembangan dan pengendalian karyawan lebih relatif mudah dalam pencapaian tujuan yang diinginkan atau diharapkan perusahaan tersebut.

#### **2.1.10. Landasan dan Tujuan Seleksi.**

##### **a. Landasan Seleksi**

Landasan seleksi adalah penerimaan karyawan baru sebaiknya berpedoman kepada berdasarkan *jobdescriptif* yang sudah dirancang atau dirumuskan oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan. Agar hasil pelaksanaan seleksi yang diharapkan dapat dipertanggung jawabkan secara hukum maupun secara ekonomis demikian menurut Hasibuan (2014).

Dasar – dasar tersebut antara lain meliputi.:

1. Kebijakan pemerintah tentang buruh.
2. Jabatan yang ada.
3. Ekonomi nasional.
4. Etika sosial.

##### **b. Tujuan Seleksi.**

Tujuan Seleksi adalah proses yang dimaksudkan untuk menentukan calon – calon pegawai yang dibutuhkan untuk kinerja lebih efektif dan efisien dalam pekerjaannya dan kemudian mengukur para pelamar berdasarkan tingkat karakteristik mereka. Proses seleksi akan menduga – duga mana yang berkompeten Hasibuan (2014).

Untuk tujuan seleksi penerimaan pegawai baru yaitu untuk mendapatkan hal – hal sebagai berikut:

1. Karyawan yang berpotensi.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin tinggi.
3. Karyawan yang berkompeten dan mempunyai kemampuan keahlian masing – masing.
4. Karyawan yang kreatif.
5. Karyawan yang mempunyai kualitas tinggi.
6. Karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.
7. Mengurangi *turnover*
8. Karyawan yang sesuai budaya perusahaan.
9. Karyawan yang diharapkan bisa bekerjasama dengan perusahaan.
10. Karyawan yang gampang dikembangkan kemampuannya berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki untuk masa kedepannya.

#### **2.1.10. Kriteria dan Teknik Seleksi.**

Perusahaan atau organisasi mengharapkan para calon karyawan yang melamar memiliki skill dan prestasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Hasibuan (2014). pada umumnya dirangkum dalam beberapa spesifikasi yaitu :

1. Pendidikan.
2. Keahlian (*Skill*).
3. Kondisi jasmani dan rohani.
4. Kejujuran.

5. Umur.
6. Kerjasama.
7. Kreatifitas.

Sebelum perusahaan memutuskan persyaratan seleksi. Maka sebaiknya perusahaan sudah memiliki dasar atau sudah mempunyai gambaran untuk menentukan calon pelamar yang sesuai dengan harapan. Berikut ini adalah teknik – teknik seleksi antara lain. :

- a). *Interview*.
- b). Tes psikologi.
- c). Tes mengenai suatu hal yang menyangkut perusahaan dan pekerjaannya.
- d). *Biodata*.
- e). *Referensi*.
- f). *Grafologi*.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014) menyebutkan langkah – langkahnya sebagai berikut :

- a). Surat lamaran calon karyawan.
- b). Seleksi administratif.
- c). Tes tulis.
- d). Tes psikologi.
- e). Tes wawancara.
- f). Keputusan diterima tidaknya calon karyawan tersebut.

#### **2.1.11 Penentuan Jumlah Karyawan.**

Penetapan jumlah karyawan harus betul – betul diperhitungkan dengan teliti untuk mengantisipasi tempat yang kelebihan jumlah karyawan yang dipekerjakan menurut Hasibuan (2014). Perhitungan ini dapat dilakukan dengan metode non ilmiah dan ilmiah.

A). Metode Non ilmiah

Jumlah pegawai yang sedang diperlukan hanya bersifat dugaan – dugaan saja tidak dihimpun dengan perhitungan cermat dan teliti oleh pihak perusahaan.

#### B). Metode Ilmiah.

Jumlah perhitungan pegawai yang akan dimasukan benar – benar harus diperhitungkan dan dianalisis sesuai dengan beban kerja oleh pihak perusahaan serta standarisasi prestasi kerja.

#### 2.1.12. Cara Seleksi.

Cara seleksi pegawai baru yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan baik dulu maupun sekarang hanya populer dengan dua metode saja yaitu metode ilmiah dan non ilmiah.

##### a. Metode Ilmiah.

Seleksi yang berdasarkan tugas - tugas (ilmu pengetahuan dan *skill*) dan kebutuhan darimana perusahaan yang akan diisi oleh calon karyawan tersebut. Menurut Hasibuan (2014). Seleksi ilmiah sebaiknya dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Berorientasi kepada keperluan yang nyata pada karyawan.
2. Berpedoman pada prestasi kerja.
3. Berpedoman kepada undang – undang buruh yang sedang berlaku di negara tersebut.
4. Berdasarkan kepada tugas - tugas yang ada dan ilmu sosial yang lainnya.
5. Berpedoman kepada orientasi kerja yang sistematis.

##### b. Metode non ilmiah.

Adalah seleksi yang tidak mempunyai dasar kepada standart – standart, kriteria, atau tugas - tugas pada kebutuhan karyawan yang ada atau yang sedang dibutuhkan pada organisasi tersebut. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian tugas – tugas dan kemampuan yang dibutuhkan oleh karyawan dan jabatan yang akan diisi. Dari hal tersebut ada beberapa unsur – unsur yang meliputinya yaitu:

1. Surat lamaran yang sah atau berdasarkan materai yang sah
2. Tulisan tangan pelamar.
3. Berdasarkan keturunan pelamar.
4. Penampilan fisik.
5. Tes wawancara.
6. Rekomendasi dari dinas yang terpercaya.
7. Pengalaman yang dimiliki.

### **2.1.13. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap proses seleksi.**

Menurut Siagian (2013) menjelaskan bahwasanya ada beberapa faktor yang mempengaruhi seleksi yaitu :

#### 1). Faktor Etika.

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

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

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat dengan berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan yang masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa berbagai masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan “*extended family system*”, berbeda dengan masyarakat maju terutama di dunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada “*nucleus family system*”. Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

## 2). Faktor Internal Organisasi.

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan berapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa. Juga apakah untuk mengisi lowongan baru yang tersedia atau apakah untuk mengganti tenaga kerja lama yang karena alasan tertentu, seperti berhenti atas permintaan sendiri, memasuki masa pensiun atau karena ada pegawai yang meninggal dunia.

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

## 3). Faktor Kesamaan Kesepakatan.

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



sekelompok warga masyarakat yang di identifikasikan sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan.

Akan tetapi yang paling sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya dilarang oleh perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu. Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

#### **2.1.14 Kendala – kendala Seleksi.**

Pelaksanaan seleksi akan selalu memiliki kendala – kendala yang konkrit dalam pelaksanaannya walaupun sudah dirancang atau direncanakan dengan matang dan sangat terperinci. Hal ini dapat terjadi dikarenakan yang akan diseleksi adalah manusia memiliki pemikiran yang positif dan negatif, dan tentunya harga diri. Maka kendala yang kadang terjadi yaitu :

##### a). Calon Pelamar.

Kendala calon pelamar adalah kendala dalam proses wawancara yang kesulitan dalam mendapatkan jawaban yang jujur dan tidak berbelit – belit.

##### b). Penyeleksi.

Kendala pada penyeleksi adalah kesulitan dalam mendapatkan penyeleksi yang jujur, objektif dan transparan dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

##### c). Kendala Tolak Ukur.

Kendala Tolak Ukur adalah kesulitan dalam hal menentukan standart – standart yang akan dijadikan pedoman dalam proses seleksi para calon karyawan.

Indikator seleksi meliputi :

1. Pendidikan.
2. Referensi.
3. Pengalaman.
4. Kesehatan.
5. Tes tertulis.
6. Tes wawancara.

#### **2.1.15. Hubungan Antar Variabel.**

Hubungan antara variabel rekrutmen, seleksi dan kinerja sangat mempengaruhi satu sama lain karena rekrutmen merupakan aktifitas awal pengumpulan tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan melalui seleksi yang harus tepat. Seleksi yang tepat diharapkan mampu memperoleh karyawan yang profesional. Dengan melalui rekrutmen dan seleksi yang tepat diharapkan kinerja karyawan baru itu akan baik untuk perusahaan.

#### **2.1.16. Hubungan Variabel Rekrutmen terhadap Kinerja.**

Berdasarkan penelitian terdahulu Penelitian pertama yang dijadikan referensi oleh peneliti tentang “Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan” PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar. Hasil dari penelitian menurut Fiqra (2013).

Menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dapat berpengaruh, hal ini dapat dibuktikan dengan melalui pengujian analisis regresi berganda dan korelasi regresi bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi khususnya pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan sehingga semakin meningkatnya produktifitas

dan semangat kerja sehingga dapat terciptanya keefektifan dan seefisiensi tenaga kerja dengan baik.

### 2.1.17. Hubungan Variabel Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

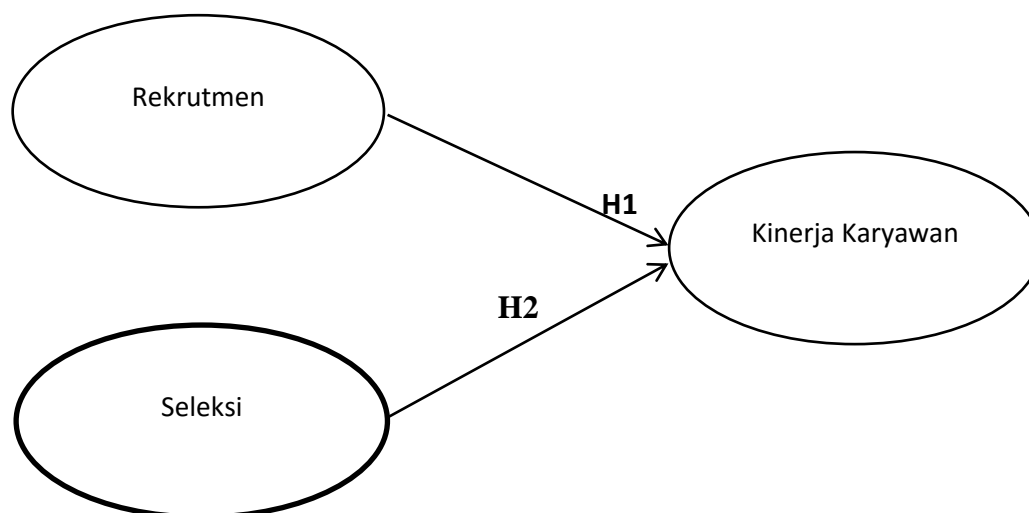
Berdasarkan penelitian terdahulu Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Sekota Bandar Lampung menurut Patimah (2015).

Menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi saling berpengaruh terhadap kinerja yang dapat diketahui dengan *Survey eksplanatory* yaitu memberikan gambaran secara cermat dan utuh serta apa adanya suatu objek penelitian, regresi berganda linier dan korelasi.

## 2.4 Kerangka Konsep.

### 2.4.1 Kerangka Konsep.

Berdasarkan teori Simamora (2010), Hasibuan (2014) dan Kasmir (2016) dan didukung penelitian terdahulu dari Muhammad fiqri (2013). Siti Patimah, (2015). Renato, Lengkong dan Moniharapon, (2016). Dapat dijelaskan bahwa karyawan akan bekerja secara profesional jika sistem rekrutmen dan seleksi dilakukan secara tepat dan adil sesuai dengan SOP yang berlaku.



## **Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **HIPOTESIS**

Yang menjadi hipotesis penelitian ini yaitu :

H1 = Diduga rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pekerja Kontrak Waktu Tertentu PG.Tjoekir.

H2 = Diduga seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pekerja Kontrak Waktu Tertentu PG.Tjoekir.