

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Rekrutmen**

Abdus Salam (2014) mengatakan bahwa rekrutmen diartikan sebagai suatu upaya pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyarngan sampai dengan pendekatan dan penempatan. Perekrutan adalah suatu proses mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi persyaratan tertentu yang diperlukan oleh organisasi untuk mengisi lowongan jabatan tertentu (Supriyadi, 2015). Hasibuan (2011) mengatakan bahwa penarikan (*recruiting*) adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan.

Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Nurmansyah (2011) yang mendefinisikan bahwa rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenagakerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Nurmansyah (2011) mengatakan bahwa terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu (1) ada karyawan yang dipindahkan, (2) berhenti atas kemauan sendiri, dan (3) berhenti atas keputusan perusahaan.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penarikan tenaga kerja (rekrutmen) adalah proses pencarian, penarikan dan menemukan sejumlah orang atau calon pegawai yang kompeten dan layak guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga harus selektif dalam memilih calon karyawan karena mereka adalah orang yang berkompeten di bidangnya, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (amanah).

### 2.1.1 Proses Rekrutmen dalam Organisasi

Perekrutan adalah suatu proses mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi persyaratan tertentu yang di perlukan oleh organisasi untuk mengisi lowongan jabatan tertentu. Perekrutan calon karyawan dapat dilakukan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi.

Hal ini dipengaruhi antara lain oleh ketersediaan calon karyawan dari luar atau dari dalam organisasi yang memiliki kesesuaian dengan spesifikasi dengan pekerjaan yang dibutuhkan. Organisasi yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik biasanya telah memiliki program perekrutan dari dalam yang di tuangkan dalam *road map of personal career*. *Road map of personal career* ini merupakan kebijakan rekrutmen dari dalam yang mencerminkan adanya kepastian perjalanan karir setiap individu karyawan. *Road map of personal career* ini dapat dengan mudah membantu organisasi menghitung berapa banyak lowongan kerja yang dapat diisi dari dalam organisasi itu sendiri. Perekrutan dari luar dilakukan apabila tidak ada calon karyawan internal yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan yang kosong, atau mereka memiliki tingkat kompetensi yang lebih baik daripada personel dari dalam organisasi itu sendiri.

Proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur/tahapan yang hampir sama. Proses rekrutmen dapat diskemakan berdasarkan alurnya sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Proses Rekrutmen**

Sumber: Mardianto, 2014

- 1) *Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan *internal resourcing* dan *external resourcing*.

Cara menarik para pelamar cukup beragam yaitu *direct mail*, *job fair*/bursa kerja, iklan, *head hunter*, asosiasi profesi dan sebagainya.

- 2) *Selection Process* adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa berupa:
  - a) *Psychological Test*/ Psikometri
  - b) Wawancara Psikologi
  - c) Tes Teknis
  - d) *Managerial Skill Test*, dan sebagainya.
  
- 3) *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:
  - a) Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*
  - b) *Medical chek up*
  - c) *Sign contact & administration*
  - d) Orientasi karyawan baru.

## 2.1.2 Sumber Rekrutmen

Sumber perekrutan merupakan aspek penting dalam proses perekrutan karena sumber ini dapat mempengaruhi bagaimana mengomunikasikan lowongan pekerjaan yang ada, tipe orang yang merespon advertentasi tentang lowongan pekerjaan tersebut, dan peluang untuk mendapatkan sejumlah pelamar yang diharapkan.

- a) Sumber dari dalam organisasi
 

Perekrutan dari dalam organisasi memiliki beberapa keuntungan yaitu perusahaan sudah mengetahui rekam jejak karyawan dengan lebih baik sehingga dapat memilih personel dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi, organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya perekrutan, dan perekrutan dapat dilakukan dalam waktu yang cepat.
- b) Sumber dari luar organisasi
 

Jika perekrutan diambil dari luar mungkin mreka hanya memiliki satu kelebihan dari sumber internal, yaitu tingkat kompetensi yang lebih baik

meskipun demikian sumber external ini tidak memiliki hal-hal yang telah dimiliki sumber internal. Disamping itu, organisasi juga belum mengetahui karakteristik individu mereka secara menyeluruh, misalnya nilai-nilai budaya yang dianutnya, kecakapan hubungan antara pribadinya, motivasi, pengalaman, dan harapannya pada organisasi.

### 2.1.3 Metode perekrutan

Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen/ penarikan calon karyawan baru (Hasibuan, 2010) yaitu:

#### 1. Media Cetak / elektronik

Iklan yang menggunakan media seperti koran, majalah, jurnal profesi, radio, televisi, dan *billboard* menginformasikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan-perusahaan kepada masyarakat secara umum. Artinya jangkauan liputannya luas, dan khusus media koran dan radio memerlukan yang relative rendah. Radio dan televisi memiliki jangkauan yang paling luas, namun sasaran iklannya tidak *focus* sehingga kurang menarik perhatian para pelamar kerja.

#### 2. Media *Online*

Kemajuan teknologi informasi telah sangat membantu mempercepat proses perekrutan dan juga pencarian pekerjaan. Melalui *internet*, perusahaan dapat dengan mudah memperoleh informasi tentang pencari kerja berikut kompetensi yang dimilikinya sehingga dalam waktu yang singkat perusahaan dapat menghubungi pencari kerja tersebut.

### 2.1.4 Tujuan Rekrutmen

Proses rekrutmen tenaga kerja pada dasarnya bertujuan untuk mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur amanah dan profesionalisme, sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian budaya lembaga dan kompetensi talenta yang dibutuhkan oleh lembaga. Tujuan lain dari proses

rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan calon pelamar sebanyak mungkin sehingga organisasi atau lembaga berkesempatan untuk memilih calon pekerja yang memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan.

### **2.1.5 Langkah-Langkah Rekrutmen**

Perekrutan adalah pintu gerbang dalam memasuki lingkungan organisasi atau perusahaan langkah ini sangat penting bagi efektivitas pengelolaan dan pengembangan karyawan di masa yang akan datang. Adapun langkah-langkah yang biasa di tempuh dalam perekrutan adalah:

1. Penentuan jabatan yang kosong

Perekrutan dilakukan setelah diketahui adanya jabatan atau pekerjaan yang kekosongan bisa terjadi akibat adanya karyawan yang mengundurkan diri, pension, meninggal dunia.

2. Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang di perlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan atau pekerjaan ini didasarkan pada info analisis pekerjaan atau jabatan.

3. Penentuan sumber dan metode perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan perusahaan. Sementara efisien dimaksudkan sebagai penggunaan, baik waktu atau biaya yang paling murah. Proses rekrutmen tersebut bisa di peroleh dari beberapa sumber, dan dari sumber tersebut kemudian ditentukan metode yang di anggap tepat.

### **2.1.6 Indikator Rekrutmen**

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam setiap perekrutan oleh perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Mathis (2013) diantaranya adalah:

1. Dasar Perekrutan

Dasar perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Sumber Perekrutan

- a. Sumber internal

Memutasikan karyawan yang memenuhi standar kualitas dari jabatan yang lowong tersebut yang biasanya diambil dari dalam perusahaan.

- b. Sumber eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3. Metode Perekrutan

- a. Metode tertutup

Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja yang biasanya hanya di informasikan kepada saudara dan kerabat terdekat saja.

- b. Metode terbuka

Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

### **2.2 Pengertian Seleksi**

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia (Siagian, 2013). Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses seleksi dimulai. Menurut Hasibuan (2011) seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial kedua setelah rekrutmen. Untuk memperoleh tenaga kerja yang benar-benar berkualitas, maka proses seleksi harus dilakukan secara sempurna. Semua tenaga kerja dari berbagai sumber yang dipilih harus diseleksi tanpa terkecuali.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan yang cermat sesuai dengan yang paling cocok untuk posisi tertentu di dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualified sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan karyawan yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaanya yang dipercayakan kepadanya, sehingga karyawan tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif.

### 2.2.1 Proses Seleksi

Seleksi terhadap karyawan atau calon karyawan untuk menduduki posisi jabatan tertentu merupakan suatu tindakan yang bernilai strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia karena hasil dari proses seleksi ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada masa yang akan datang.

#### a. Seleksi calon internal

Dalam proses seleksi calonnya yang bersumber dari dalam organisasi sendiri untuk mengisi posisi-posisi jabatan yang lowong (biasanya untuk promosi), proses seleksi terhadap para calon internal di lembaga pemerintahan tidaklah mudah karena tidak memiliki *rad map of personal career*. Hal tersebut memberi peluang bagi setia orang untuk menduduki posisi jabatan structural apapun.

#### b. Seleksi calon eksternal

Proses seleksi terhadap parapelamar yang berasal dari luar organisasi melibatkan system, peraturan, prosedur, dan kriteria yang lebih luas,

sehingga proses ini jauh lebih lama dan penempatan terhadap calon interna. Proses ini berlangsung secara lebih rumit karena banyak informasi yang proses seleksi yang belum diketahui, data yang tidak lengkap, atau timbul masalah-masalah yang tidak diprediksi sebelumnya. Proses seleksi terhadap para pelamar dari luar organisasi perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar serta tingkat ketelitian dan kehati-hatian yang tinggi dari seluruh anggota tim.

### **2.2.2 Metode seleksi**

Metode seleksi adalah cara bagaimana memilih pelamar yang memenuhi atau tidak syarat dan kriteria perusahaan untuk menempati posisi jabatan yang akan diisi. Metode seleksi secara umum terdiri dari banyak ragam, tetapi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu standar metode seleksi dan teknik-teknik seleksi. Standar metode seleksi berisikan pedoman buku yang harus dijadikan sebagai acuan dalam menerapkan teknik-teknik seleksi yang sedang dilaksanakan oleh tim.

### **2.2.3 Jenis metode seleksi**

Proses seleksi calon karyawan dimulai dengan melakukan penyeleksian administratif, yaitu terhadap surat lamaran berikut lampiran-lampiran yang dipersyaratkan, seperti fotokopy KTP, ijazah dan transkrip nilai, surat keterangan berkelakuan baik, sertifikat yang dimiliki oleh pelamar, foto diri dan lain-lain.

Dalam menyeleksi para calon pegawai, terdapat beberapa jenis metode penyeleksian diantaranya yaitu:

#### 1) Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik digunakan untuk mengukur kecekatan jari, kecekatan tangan, kecepatan gerakan lengan, dan waktu reaksi. Sedangkan tes kemampuan fisik digunakan untuk mengukur kekuatan statik, kekuatan dinamik, koordinasi tubuh, dan stamina.

#### 2) Tes kemampuan kognitif

Tes kemampuan kognitif meliputi tes-tes yang digunakan untuk



mengetahui tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang pelamar di bidang penalaran umum (intelejensi) dan tes-tes kemampuan mental spesifik.

3) Tes intelegensi

Tes intelegensi (IQ) adalah tes terhadap kemampuan intelektual umum, seperti kemampuan ingatan, kosakata, kelancaran *verbal*, dan kemampuan numerik.

4) Tes minat dan bakat

Minat merupakan sumber dari motivasi, dan motivasi merupakan pendorong setiap individu untuk melakukan atau berbuat sesuatu sesuai dengan minatnya tersebut. Menurut Abraham Maslow, seorang ahli teori motivasi ini, bahwa seseorang akan melakukan atau berbuat sesuatu karena ada dorongan dalam dirinya.

5) Tes kepribadian

Tes kepribadian dipergunakan untuk mengukur aspek dasar dari kepribadian seseorang. Tes ini sangat bermanfaat untuk menyeleksi karyawan atau calon karyawan, karena hasil tes ini dapat memberikan informasi hubungan antara suatu ciri kepribadian dengan keberhasilan pekerjaan.

6) Tes kesehatan

Tes kesehatan pada dasarnya adalah untuk mengukur atau memperkirakan kinerja jabatan dari para pelamar dan pada umumnya perusahaan mempersyaratkan adanya surat keterangan kesehatan dari dokter yang harus dilampirkan dalam surat lamaran yang dikirim oleh pelamar kepada perusahaan.

7) Tes praktik

Tes ini adalah bertujuan untuk mengukur secara langsung kinerja pelamar. Pada tes praktik ini pelamar akan diminta mengerjakan sebagian dari tugas-tugasnya sesungguhnya yang akan dilakukan nanti

sehingga tes ini lebih relevan dan pengetahuan maupun keterampilan dapat diketahui secara langsung oleh tim seleksi.

#### 8) Tes wawancara

Dalam melaksanakan seleksi terhadap pelamar diperlukan menggunakan beberapa metode biasanya wawancara ini dilakukan pada tahap akhir seleksi. Metode wawancara terutama bertujuan untuk menggali informasi yang diperlukan tetapi belum diperoleh melalui tes-tes sebelumnya (Supriyadi, 2015).

#### 9) Tes tertulis wawasan syariah

Tes tertulis syariah ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pengamalan keislaman seorang pelamar dalam kehidupan sehari-hari. Hal yang ingin diketahui adalah batas minimum atau standar minimal pengetahuan dan pengamalan keislaman sehari-hari. Tes ini juga dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tertulis pada lembar jawaban.

### 2.2.4 Tujuan Seleksi

Setiap proses, termasuk seleksi dan penempatan, harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas itu akan mampu memandu tim bagaimana seharusnya melaksanakan peraturan, prosedur, dan kriteria yang sudah di bakukan itu secara baik dan benar, sehingga dapat diperoleh hasil yang optimal.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

- a. Karyawan yang qualified dan potensial.
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin.
- c. Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
- d. Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
- e. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- f. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
- g. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.

- h. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- i. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- j. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

### 2.2.5 Standarisasi Metode Seleksi

Metode seleksi adalah sebagai alat untuk mengukur kapasitas atau kinerja setiap kriteria seleksi yang dimiliki oleh pelamar perlu distandarisasi sehingga setiap individu peserta tes akan mendapatkan materi yang sama. Dengan demikian tim seleksi dapat membandingkan mana pelamar yang dinilai memenuhi syarat dan mana yang tidak, mana yang terbaik dan mana yang kurang baik. Sebagai pedoman, metode seleksi mengundang penjelasan secara rinci tentang dua hal mendasar yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh tim seleksi, agar seleksi tidak melenceng dari arah yang telah ditentukan. Walaupun kriteria sudah sesuai dengan spesifikasi yang telah di perlukan perusahaan, tetapi apabila penerapan teknik seleksi yang digunakan tidak tepat maka hasil seleksi dapat melenceng dari yang di tentukan. Kedua hal penting yang di maksud validitas dan reliabilitas dari metode seleksi yang digunakan.

#### a. Validitas

Validitas dapat dimaknai sebagai tingkat besarnya hubungan antara kinerja alat ukur dengan kinerja jabatan, atau seberapa baik alat ukur itu dapat mengukur hal-hal yang memang harus di ukur dari suatu jabatan

#### b. Reabilitas

Reabilitas metode seleksi didefinisikan sebagai tingkat konsistensi kinerja metode seleksi yang bebas dari kesalahan yang bersifat acak, atau dengan perkataan lain bahwa metode seleksi tersebut apabila digunakan pada waktu yang berbeda dan konteks yang berbeda akan memberikan hasil relatif stabil.

Seleksi bagi calon karyawan mencakup dua aspek yang berbeda yaitu aspek nyata (misalnya tinggi dan berat badan) dan aspek yang tidak nyata atau tidak nampak (misalnya kognisi, persepsi, motivasi, dan lain-lain). Alat ukur dari metode seleksi dikatakan reliabel apabila digunakan untuk mengukur aspek

nyatanya maka hasilnya akan sama, walaupun yang menggunakan alat tersebut orangnya berbeda, waktu pengukuran berbeda, dan konteksnya juga berbeda.

Alat ukur dari suatu metode, terutama yang digunakan untuk mengukur aspek aspek yang tidak nyata, kadang-kadang memberikan hasil yang berbeda cukup signifikan. Hal inimenunjukkan bahwa alat ukur tersebut tidak reliabel, sehingga alat ukur seperti ini tidak layak digunakan karna hasilnya dapat digunakan meniai kinerja pelamar. Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab alat ukur tersebut reliabel yaitu:

1) Kondisi kurang mendukung

Tim seleksi perlu menciptakan kondisi *testing* yang nyaman, karena setiap gangguan dalam betuk apapun (misalnya lingkungan yang gaduh, penerangan yang kurang dan lain-lain) akan dapat mengganggu konsentrasi peserta *testing*, sehingga hasilnya tidak optimal. Hasil yang tidak optimal dapat merugikan kedua belah pihak karena pelamar yang serius dan memenuhi kriteria dapat gagal diterima sebagai karyawan, sedangkan bagi tim akan kehilangan pelamar yang serius dan memenuhi kriteria karena hasil yang buruk yang diakibatkan oleh peserta seleksi. Tim seleksi harus benar benar menyediakan segala keperluan seleksi dengan baik agar calon peserta dapat berkonsentrasi penuh dan bekerja secara maksimal guna menghindari terjadinya kemungkinan seperti itu.

2) Kondisi pribadi peserta tes

Kondisi fisik dan psikolog calon peserta sangat berpengaruh terhadap hasil tes yang diperoleh peserta tersebut. Badan yang kurang sehat, mengalami konflik dengan orang lain, dan lain-lain merupakan faktor yang dapat mengganggu konsentrasi peserta, sehingga dalam mengerjakan materi tes sangat mungkin hasilnya tidak konsisten. Jumlah mereka yang mengalami kasus seperti ini biasanya kecil, sehingga pengaruhnya terhadap reliabilitas alat ukur tidak signifikan.

### 3) Materi tes ambigu

Ambiguitas kalimat atau pertanyaan dari materi tes dapat menimbulkan terjadinya kesalahan persepsi pada peserta tes dan kesalahan persepsi ini dapat menghasilkan jawaban yang tidak dikehendaki oleh tim seleksi karena dianggap salah. Oleh karena itu, dalam menyusun materi tes, baik tertulis maupun lisan (melalui wawancara) agar menggunakan Bahasa baku, kalimat yang mudah dipahami oleh peserta tes.

## 2.2.6 Indikator Proses Seleksi

Handoko (2016) menyatakan bahwa seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar pekerjaan diterima atau ditolak dari perusahaan atau organisasi tersebut. Simamora (2015) menyatakan ada 6 indikator seleksi yaitu sebagai berikut:

### 1. Pendidikan

Tinjauan mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar melalui proses seleksi. Sekalipun pendidikan dan pengalaman bukan merupakan kriteria yang penting, tetapi bisa digunakan untuk tujuan-tujuan penting lainnya.

### 2. Referensi

Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama kelakuan baik seseorang pelamar.

### 3. Pengalaman

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

### 4. Kesehatan

Merupakan pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

### 5. Tes Tertulis

Tes tertulis dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada penggunaan kertas dan pensil sebagai instrumen utamanya, sehingga tes menjejakan soal atau jawaban ujian secara tertulis, baik dengan cara tulisan tangan maupun komputer.

#### 6. Tes Wawancara

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk melihat, apakah calon pekerja merupakan kandidat yang tepat atau tidak.

### 2.3 Pengertian Kinerja karyawan

Mangkunegara (2016) mendefinisikan kinerja (*job performance* atau *actual permormance*) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010).

Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat para ahli tersebut adalah bahwa definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

### 2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

#### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai.

### 2.3.2 Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016) memiliki kriteria yaitu:

- 1) Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
- 2) Ekonomis: biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- 3) Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisiyang ada.

- 4) Konsisten: membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
- 5) Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- 6) Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
- 7) Dapat diukur: harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
- 8) Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
- 9) Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- 10) Legitimasi: secara resmi disetujui.

### **2.3.3 Indikator Kinerja**

Terdapat banyak indikator yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli. Penulis dalam penelitian ini mengadopsi indikator kinerja menurut Aziz (2018), yaitu:

1. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

2. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

3. Efisiensi

Efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya yang meliputi pemakaian waktu yang optimal dan kualitas cara kerja yang maksimal.



#### 4. Efektivitas

Efektivitas kerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas dan waktu sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

Sebagai gambaran, peneliti menelaah hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menguji secara empirik berkaitan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam Tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

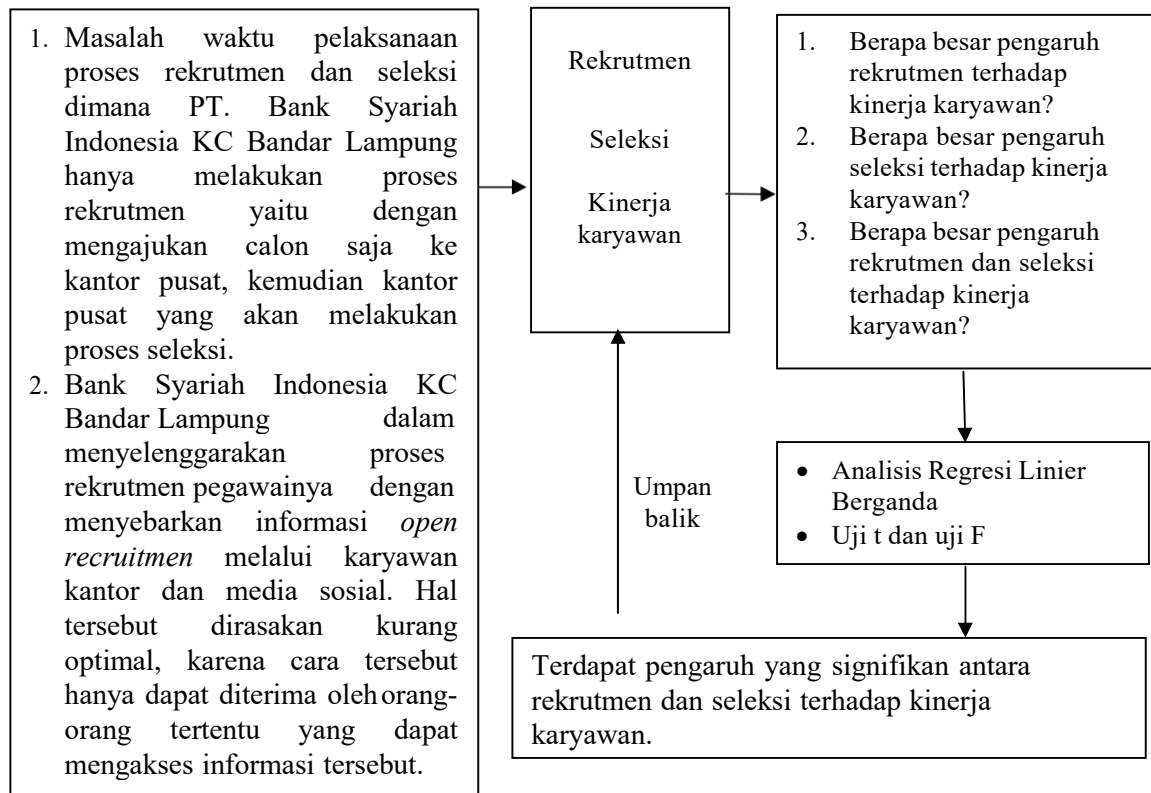
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode dan Analisis data Penelitian	Hasil Penelitian
1	Marni Susanti, Akhyar Abdullah dan Nurjannah (2019)	Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Karyawan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Hotel Zahra Syariah Kendari	<b>Metode Analisis Data :</b> deskriptif kualitatif	Analisis proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Hotel Zahra Syariah Kendari, penerimaan calon pegawai dari SMK dan Balai Latihan Kerja (BLK) Kendari yang harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan seperti KTP, domisili kartu, berpenampilan menarik, harus memiliki surat keterangan berbadan sehat dari dokter dan lain-lain, dan cara perekrutan calon karyawan masih menggunakan tes tertutup, sedangkan pemilihan karyawan harus memenuhi kriteria yang telah

				<p>ditentukan terkait dengan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik dan kepribadian karyawan, dan sebelum karyawan bekerja pihak Hotel Zahra Syariah memberikan pelatihan dan praktek terlebih dahulu agar karyawan dapat memiliki ilmunya sehingga membuka kesempatan untuk maju dan bekerja dengan baik. Tenaga kerja di Zahra Hotel Syariah sudah sangat baik dalam hal keterampilan kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, disiplin dan kerjasama.</p>
2	Devira Pusparani. 2018	Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi)	<p><b>Metode :</b> deskriptif  <b>Analisis Data :</b> Regresi Linier Berganda  Analisis Data : Uji T  Uji F</p>	<p>Proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung secara garis besar ketiga proses tersebut sudah diterapkan dengan baik oleh pihak hotel, apa yang ada diteoripun banyak yang diterapkan sehingga tidak banyak kendala yang ditemui dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.</p>
3	Dedi Rianto Rahadi dan Filda Rahmiati. (2017)	Proses Rekrutmen dan Seleksi Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Sektor Usaha Kecil dan	<p><b>Metode :</b> deskriptif  <b>Analisis Data :</b> Regresi Linier Berganda  Analisis Data :</p>	<p>Proses rekrutmen dan seleksi masih menggunakan teknik sentralisasi, dimana keluarga masih memegang peranan</p>

		Menengah di Kota Palembang)	Uji T Uji F	penting dalam menentukan pegawai. Seleksi pegawai hanya dilakukan secara singkat dan status pegawai lebih banyak bekerja sebagai pegawai paruh waktu. Saran yang diajukan, perusahaan keluarga hendaknya tetap mengutamakan profesionalisme dan kompetensi dengan memberikan ruang terbuka bagi semua orang dalam proses rekrutmen dan seleksi
4	Eritha Sulastri, Saladin Ghalib, Taharuddin 2017	<i>The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance at PT Sriwijaya Air</i>	<b>Metode :</b> deskriptif <b>Analisis Data :</b> Regresi Linier Berganda Analisis Data : Uji T Uji F	Variabel rekrutmen dan seleksi berpengaruh signifikan terhadap penempatan karyawan. Demikian pula variabel penempatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sriwijaya Air Jakarta. Namun hanya variabel rekrutmen yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Rekrutmen adalah satu - satunya variabel yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel seleksi dan penempatan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5	Billy Renaldo Potale, Viktor	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap	<b>Metode :</b> deskriptif <b>Analisis Data :</b>	Pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja

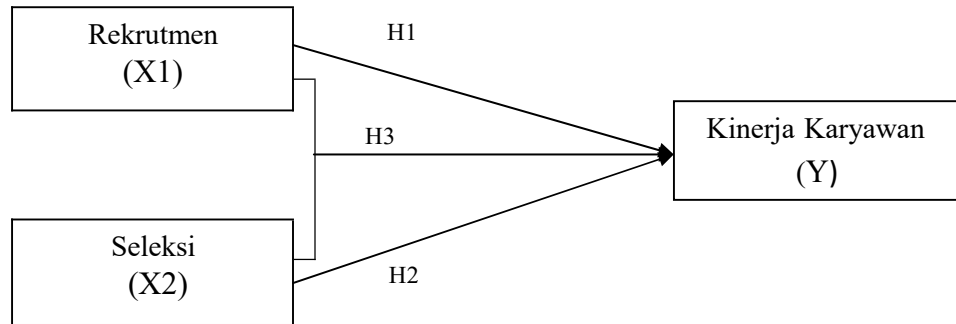
	Lengkong, Silcyljeova Moniharapon (2016)	Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo	Regresi Linier Berganda Analisis Data : Uji T Uji F	karyawan khususnya pada PT. Bank SulutGo, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis terbukti.
--	--	---------------------------------------	--	---

## 2.5 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Pengembangan Hipotesis



**Gambar 2.2 Pengembangan Hipotesisi**

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2012). Hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengajukan beberapa hipotesis. Adapun terhadap hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga rekrutman berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Lampung.
2. Diduga Seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Lampung.
3. Diduga rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Lampung.

