

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Sistem kinerja merupakan proses proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Amsron dan Baron (1998:15), mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Bastiandalam buku manajemen kinerja teori dan aplikasi (2013:2), menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis.

Menurut Suparyadi, (2015:301), menyatakan manajemen kinerja karyawan merupakan salah satu aktivitas dari seluruh rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia, sehingga aktivitas ini tidak dapat dipisahkan dan bahkan memiliki keterkaitan sinergistik dengan aktivitas-aktivitas lainnya dari manajemen sumber daya manusia.

Menurut *Ritchie*, (1986:129). Kesuksesan kinerja akan menimbulkan rasa percaya diri, penghargaan dan kemajuan sendiri. Yang akhirnya akan meningkatkan lebih tinggi kinerja

Menurut *Bernardin*, dikutip dari *Gomes* (2000:135), kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu. Hasil penelitian menyatakan adanya hubungan antara *job satisfaction* dengan *job performance*.

Menurut *Kartono* (1992:32) kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepadamasing-masingkaryawan.

Menurut *Agus*, (1995:125), kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Menurut *Wilson*, (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standar*).

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Itu dapat dilihat dari kualitasnya serta efektifitasnya dalam bekerja,

2.1.2 Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan di dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini membahas kita fokuskan pada lingkungan non fisik, yaitu kondisi yang sangat sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002: 98), faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang memiliki pendidikan yang rendah, jelas memiliki keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap memiliki produktivitas yang rendah. Oleh karena itu, maka harus ada keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karir, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang memiliki pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya

necessitate kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya bisa dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan hal-hal ini tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan memimpin untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas. Di samping itu bisa juga ada penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut dikurangi.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat dicapai dengan predikat yang bagus.

2.1.3 Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2000: 74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. Quantity of work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Job knowledge, Yaitu luasnya pengetahuan menangani pekerjaan dan pengetahuannya.
4. Creativenessian, keaslian ide yang dimunculkan dantinadakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahann-permasalahn yang timbul.
5. Cooperation, yakni kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. Dependability, yaitu kesadaran yang Dapat dipercaya dalam halini lihat dan penyelesaian pekerjaan
7. Initiative, yaitu semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan dalam tanggung jawab tanggung jawab
8. Personal qualities, yaitu keterikatan kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2009: 9) menyatakan "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mangkunegara (2009: 67) kinerja karyawan dapat menilai dari:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerampilan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak melihat volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat dihindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditemukan secara realistic dan pertimbangan secara bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat.

3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara keseluruhan akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi dan potensi laten karyawan.
5. Menyediakan alat / sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan tingkat gaji, atau sebagai bagian dari kebijakan dan sistem yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada.

Sedangkan menurut Efendi (2002: 194), manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan dan karyawan akan menghasilkan umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya.
2. Kesempatan kerja yang adil karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang memiliki kemampuan dibawah standar kerja.

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Berikan alat/sarana untuk membandingkan hasil kerja karyawan dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dana sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada.

2.1.5 Hambatan Hambatan Dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Dalam menerapkan suatu model manajemen kinerja yang professional maka sering ditemui berbagai hambatan. Adapun bentuk-bentuk hambatan tersebut adalah,

- a. Masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara lebih komprehensif tentang manajemen kinerja. Di mana selama ini para manajer perusahaan dalam memahami manajemen kinerja masih sebatas pemahaman konsep dan belum mengerti bagaimana menerapkannya di lapangan. Adapun para para manajer yang telah memahami dan mampu menerapkan tentang

manajemen kinerja secara baik dan benar baru sedikit, yaitu terutamamereka yang telah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan juga telah berpengalaman dalam bidangnya secara lama ditambah dengan seringnya pelatihan dalam konteks manajemen kinerja.

- b. Sarana dan prasaran yang ada di organisasi tersebut baik organisasi yang bersifat profit oriented dan non profit oriented belum mendukung kearah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik. Seperti perangkat komputer dengan koneksi jaringan belum selalu online dengan cepat yaitu terutama dalam mengakses sumber data dan berbagai informasi lainnya sehingga kualitas kinerja juga terjadi penurunan, kondisi bangunan masih jauh atau belum memenuhi standar kualitas yang digariskan dalam ketentuan dan prosedur baku sehingga ini mempengaruhi tingkat kenyamanan dan keamanan di tempat kerja
- c. penelitian, pelatihan, jurnal, dan buku teks yang mendukung pemahaman serta percepatan berbagai pihak dan menafsirkan tentang manajemen kinerja belum tersedia dengan lengkap, bahkan dianggap masih kurang.
- d. Keberadaan berbagai buku referensi baik yang ditulis oleh penulis asing maupun domestik masih lebih bersifat umum dan belumut kasuistik atau khusus. Kondisi ini menyebabkan para manajer dalam menerapkan konsep manajemen kinerja masih harus bekerja ekstra untuk menerjemahkannya atau menyesuaikannya dengan kondisi tepat

di mana ini bekerja. Belum lagi masih sering ditemuinya pertentangan hambatan antara teori dan praktek di lapangan. Seperti perusahaan harus secepatnya mengambil keuntungan atau tagihan jatuh tempo pembayaran cicilan kredit, dan berbagai kondisi lainnya sehingga ada pihak manajemen perusahaan untuk lebih berfokus pada penyelesaian masalah dan mengesampingkan hal lainnya

- e. Dukungan pihak terkait seperti pemerintah dan lembaga terkait lainnya yang belum begitu maksimal dalam fungsinya sebagai kontrol sosial. Ini kadang kala bisa dimaklumi karena mereka juga masih memiliki kekurangan perangkat dalam usaha mewujudkan suatu tatanan organisasi dengan dasar manajemen kinerja yang profesional.

2.2 Rekrutmen

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Prosedur rekrutmen pada dasarnya merupakan proses untuk memperoleh tenaga kerja yang kompeten serta memiliki performa sesuai dengan bidangnya. Banyak ditemukan fakta, bahwa para pelamar yang telah lulus ujian lisan dan wawancara, tidak persis memahami kondisi lapangan yang sesungguhnya oleh sebab itu seleksi dan penilaian berbasis kompetensi akan menghasilkan pendekatan kebenaran atas keahlian yang dibutuhkan.

Menurut Hartatik (2014:70). Pada hakikatnya, rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. meski demikian ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli.

Menurut Singodimedjo (2000:70), rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Menurut Gomes (1995:70), menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Menurut Sculer dan Jackson (1990:71), rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga perusahaan dapat menyeleksi mereka untuk menemukan orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut Noe (1997:71), rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktivitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Menurut Wilson, (2010:140) mengatakan penarikan tenaga kerja merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemulihan tenaga kerja.

Menurut Mondy (2008:132) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat dalam jumlah yang cukup dan dengan persyaratan yang layak untuk mengisi lowongan yang layak dalam organisasi.

Menurut Sondang, dalam buku sumber daya manusia (2013:102) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan didalam suatu organisasi, proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya.

Menurut Noe (2008:266) Rekrutmen SDM (*HR recruitment*) didefinisikan sebagai praktek atau aktifitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan yang potensial. Sasaran perekrutan tidak hanya menghasilkan sejumlah besar pelamar.

Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi, jumlah orang yang melamar pada lowongan pekerjaan, jenis orang yang melamar, dan kemungkinan mereka yang melamar pada lowongan pekerjaan akan menerima berbagai posisi jika ditawarkan. Sasaran dari program rekrutmen organisasi adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak (yang akan menemukan pekerjaan yang dapat diterima) agar dapat memilihnya ketika terjadi lowongan pekerjaan.

Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar di cari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan. Agar efektifitas dan efesiensi organisasi terwujud, diperlukan proses rekrutmen yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang.

2.2.2 Tujuan dan Prinsip Rekrutmen

Menurut Simora (1997:71), rekrutmen memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja, sehingga organisasi mempunyai kesempatan lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan, adalah menghasilkan karyawan yang menjadi pelaksana-pelaksana terbaik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan tersebut.

2.2.3 Sumber Rekrutmen

Menurut Gray,(1997:72), Sumber rekrutmen bagi organisasi atau perusahaan berasal dari hal-hal sebagai berikut:

1. Pelamar langsung

Pelamar langsung juga sering dikenal dengan istilah *Iapplication at the gate*. Artinya, para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar

2. Lamaran tertulis

Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan kesehatan, surat kelakuan baik, foto copy ijazah, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu

diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut

3. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam

Para anggota organisasi menganjurkan kepada berbagai pihak (bisa saanak saudara, tetangga, teman, dan sebagainya) yang sedang mencari pekerjaan untuk mengajukan lamaran.

4. Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering banyak dan banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual.

5. Lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didassari pada pemikiran bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasr meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencapaian lapangan kerja.

6. Instansi pemerintah

Disetiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang mempunyai tugas menguruss ketenagakerjaan secara nasional,

seperti departemen tenaga kerja, pemburuhan, sumberdaya manusia, atau instansi pemerintah yang mempunyai cakupan tugas sejenis.

2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Berbagai macam metodode penarikan yang dapat digunakan perusahaan, tinggal memilih metode yang paling tepat, efektif dan efisien. Tidak semua perusahaan mampu untuk mengembangkan setiap sumber dan metode penarikan tenaga kerja dengan sepenuhnya. Oleh karna itu, perlu dilakukan evaluasidan pertimbangan dalam memilih metode-metode penarikan tenga kerja yang digunakan dalam mencapai keberhasilan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai kebutuhan.

Bebrapa faktor yang perlu di perhatikan dalam menentukan pilihan atas metode-metode penarikan tenaga kerja, antara lain:

a. Biaya dan manfaat atas penarikan tenaga kerja

Berbagai metode penarikan tenaga kerja memiliki kelebihan dan kelemahan, tidak semua metode penariakn sesuai dengan keadaan perusahaan.seorang manager yang bijaksana dapat memilih metode penarikan yang paling tepat dan sesuai kebutuhan perusahaannya.

b. Waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan

Lamanya waktu yang digunakan untuk mengisi lowongan pekerjaan merupakan suatu hal yang perlu dalam memiliki metode penarikan tenaga kerja. Perlu dilakukan evaluasi atas metode penarikan tenaga kerja yang telah digunakan dalam penarikan tenaga

kerja. metode penarikan yang tepat dalam mengisi lowongan pekerjaan adalah metode yang dapat mengisi lowongan kerja dengan segera.

c. Kuantita dan kualitas penarikan tenaga kerja

Untuk mengetahui keahlian suatu perusahaan dalam menarik tenaga kerjanya, perusahaan dapat membandingkan metode penarikan yang dilakukan di masa lalu atau membandingkan dengan metode yang digunakan perusahaan lain.

2.2.5 Teknik-teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas desentralisasikan atau tergantung kepada keadaan (besarnya organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

1. Teknik rekrutmen yang desentralisasikan

Jika instansi tersebut mempunyai beberapa ribu pekerja, dan jika departemen yang berbeda merekrut sejumlah besar pekerja juru ketik atau teknis bagi type kedudukan yang sama, rekrutmen yang desentralisasikan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien biaya. Jika rekrutmen di sentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan type pekerjaan-pekerjaan baru yang dibutuhkan di waktu akan datang, dalam kenyataannya proyeksi yang tepat mengenai kebutuhan-kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa hal, seperti:

- a. Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, dan karenanya berpengaruh terhadap kualitas daripada kerkiraan.
- b. Para meneger cenderungmemperkerjakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karna menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar dari pada terlalu sedikit. Hal itu bertentangan dengan keinginan para instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi dengan pelamar-pelamar yang beerkualitas.
- c. Posisi-posisi yang sepesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karna suatu persentase yang tinggi dari para posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi semua persyaratan masuk yang umum.

2. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

Rekrutmen yang yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi memperkerjakan berbagai tipe pekerjaan. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi khas profesional, ilmiah, atau administratifbagi suatu instansi tertentu. Selama masa resesi, dimana pemerintah akan pekerjaan-pekerjaan

pemerintah meningkat tetapi lowongannya terbatas, maka penggunaan rekrutmen dengan cara ini lebih efektif.

2.2.6 Proses Perekrutan

Menurut Mondy (2008:136), perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak.

1. Metode perekrutan internal

Penarikan tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan dilakukan bila jumlah tenaga kerja sedikit. Perusahaan cenderung lebih memilih penarikan dari dalam perusahaan, dengan alasan mengenal keperibadian, kemampuan, dan keterampilan karyawan secara lebih mendalam, daripada menarik karyawan dari luar perusahaan yang memerlukan proses penarikan yang panjang, berbagai alasan lain yang dilakukan dalam menarik tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain sebagai rangsangan persiapan pemindahan atau promosi pekerjaan, meningkatkan moral tenaga kerja dan menghargai karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik.

Pengisian lowongan pekerjaan dari dalam perusahaan dapat dilakukan melalui pengumuman pekerjaan (job posting), baik yang ditempel di papan pengumuman, dibuletin perusahaan, dan secara lisan disampaikan dalam rapat-rapat karyawan. Job posting memberikan berbagai manfaat bagi karyawan, antara lain :

- a. Memberi kesempatan secara terbuka bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Memberi kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk maju.
- c. Memberikan peningkatan pengetahuan karyawan tentang tingkatan gaji.
- d. Menginformasi tujuan-tujuan organisasi dan memberikan kemungkinan bagi setiap individu untuk memiliki kesempatan dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

Sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan dapat dicalonkan untuk kepentingan peningkatan pekerjaan, mutasi pekerjaan dan mantan karyawan yang dipanggil kembali.

2. Sumber-sumber perekrutan eksternal

Suatu perusahaan melakukan penarikan calon tenaga kerja dari luar perusahaan dengan alasan perluasan usaha perusahaan dan tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan.

Menarik tenaga kerja dari luar perusahaan akan membawa ide baru atas keberagaman karakter yang dimiliki setiap karyawan. Calon karyawan akan memberi masukan baru yang berasal dari perusahaan tempatnya bekerja sebelumnya. Tentunya, perusahaan akan melakukan seleksi setiap masukan yang disampaikan calon karyawan

baru tersebut. Setiap masukan yang sesuai dengan budaya perusahaan akan dijadikan sebagai perubahan dalam pengembangan perusahaan.

Berbagai cara yang dapat dilakukan untuk menerima karyawan yang bersumber dari luar perusahaan antara lain:

- a. Karyawan yang datang sendiri (Walk-in Applicant)
- b. Rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan
- c. Iklan di media masa
- d. Serikat pekerja
- e. Perusahaan-perusahaan penempatan tenaga kerja
- f. Lembaga pemerintah
- g. Lembaga-lembaga pendidikan
- h. Perusahaan lain
- i. Internet
- j. Open house

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

- a. Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya dan kapan pelaksanaannya.

- b. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau universitas-universitas.

c. Penyaringan atau penyisihan

Pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi alasan yang tidak tepat.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

2.2.7 Kendala dalam Perekrutan Karyawan

Menurut Martoyo (2000:76), kendala yang biasa dihadapi dalam hal merekrut karyawan yang akan ditempatkan dalam sebuah organisasi/perusahaan antara lain:

1. Faktor organisasi

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai sarannya. Dalam hal ini, yang terpenting adalah mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari kerja baru.

2. Faktor eksternal

Dalam mengelola organisasi, faktor eksternal atau lingkungan harus mendapat perhatian. hal itu pun berlaku juga dalam hal merekrut

tenaga kerja baru. Contoh dari faktor eksternal yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat pengangguran
- b. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja
- c. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu
- d. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya
- e. Peraturan perundang-undangan dibidang ketenaga kerjaan
- f. Praktik rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain
- g. Tuntunan tugas yang akan dikerjakan oleh para pekerja baru

2.3 Seleksi

2.3.1 Pengertian Seleksi

Menurut Mondy, (2008:168) Seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan organisasi. Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi.

Menurut Hollenbeck (2008:301), seleksi merupakan proses dimana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi.

Menurut Wahjono (2015:56), seleksi merupakan ditemukannya kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan dalam diri kandidat, yang berkompentensi dasar pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan ciri lain.

Menurut Wilson, (2012:158), seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memilih kualifikasi sesuai dengan persyaratanpekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar. Sehingga diperoleh

calon karyawan terbaik. Tanpa karyawan-karyawan berkualitas, sulit bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan.

Menurut Sondang, (2013:131), proses seleksi merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karna apakah dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.

Menurut Barry,(2011:302) Sebagian besar pekerjaan seleksi melibatkan pengukuran karakteristik orang agar dapat menentukan orang yang akan diterima pada lowongan kerja. Contohnya, kita mungkin tertarik pada karakteristik fisik para pelamar (seperti kekuatan ataudaya tahan), kemampuan kognitif (seperti inisiatif atau kejujuran), apapun fokusnya kita akhirnya perlu menghitung orang pada dimensi dimensi tersebut (menetapkan jumlahnya) sehingga dapat memrintahnya dari karakteristik tinggi pada karakteristik rendah yang menarik. Setelah orang diperintahkan dengan cara ini, kita dapat memutuskan orang yang harus direkrut dan ditolak.

2.3.2 Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang di gariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggung jawabkan. Dasar dasar seleksi itu antara lain:

a. Kebijakan perubahan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada undang-undang perubahan pemerintah

b. Deskripsi pekerjaan (*job spesification*)

Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah "*the right manon the right man behind the right gun*". Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya. Jabatan pekerjaann apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

c. Ekonomi rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggung jawabkan.

d. Etika sosial

Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adad istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku dinegara bersangkutan.

2.3.3 Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karna berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh

dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-quest*) dari pelamar yang ada.

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk :

1. Karyawan yang memiliki potensi
2. Karyawan yang disiplin dan jujur
3. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Karyawan yang terampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyal
7. Mengurangi turnover karyawan
8. Karyawan yang sesuai budaya organisasi
9. Karyawan yang dapat bekerja sama didalam perusahaan
10. Karyawan yang mudah dikembangkan untuk masa depan

2.3.4 Faktor-faktor yang Harus Diperhitungkan Dalam Seleksi

Menurut Sondang(2013:132). Telah umum dimaklumi bahwa proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Artinya dalam melakukan kegiatan seleksi berbagai masukan perlu pula diperhitungkan dan dipertimbangkan. Misalnya, proses seleksi tidak mungkin dilakukan tanpa mempertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karna dalam analisis pekerjaan itu tergambar uraian pekerjaan yang akan dilakukan, berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai yang melaakukan pekerjaan tersebut dan standar prestasi kerja yang harus dicapai

Disamping itu dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi diantaranya:

- a. Penawaran tenaga kerja
- b. Tenaga etis
- c. Tantangan organisasional, dan
- d. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

2.3.5 Langkah-langkah Seleksi Karyawan

Menurut sondang, (2013:136) Setiap perekrut tenaga kerja yang memounyai rasa tanggung jawab secara profesional dapat dipastikan ingin dan berusaha agar melalui proses seleksi yang dilakukannya diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia.

Proses seleksi terdiri dari beberapa langkah yang dapat di tempuh, diantaranya:

1. Penerima surat lamaran

Langkah pertama ini merupakan langkah yang penting. Oleh karna itu kedua belak pihak perlu menempuhnya dengan hati-hati. Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan, sikap dan faktor-faktor yang lain dipandang relevan. Dari kesan pertama inilah perekrut mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak.

2. Penyelenggaraan ujian

Berbagai ujian diselenggarakan dan dimasukkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan yang dipekerjakan dan di percaya kepadanya.

Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

- a. Tes psikologi
- b. Tes yang menguji pengetahuan pelamar
- c. Tes pelaksanaan pekerjaan

3. Wawancara

Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Jika dilaksanakan dengan baik, lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ialah:

- a. Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi,
- b. Perolehan jawaban yang agak pasti atas pekerjaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya,
- c. Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan pelamar lain untuk pekerjaan yang sama,
- d. Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara

- e. Kesempatan bagi pelamar yang di wawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan memperkerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.

4. Surat-surat referensi

Salah satu langkah dalam yang bisa diambil dalam proses seleksi ialah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap yang dianut, perilaku dan hal-hal yang lain dipandang relevan.

5. Evaluasi medis

Praktek lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.

Tujuan dari evaluasi medis ini yaitu:

- a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita penyakit kronis dan menular.
- b. Memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya
- c. Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premiasuransi yang harus dibayar.

6. Wawancara dengan penyelia

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin disarankan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi

atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Bahkan daalam banyak organisasi kecenderungan kuat dewasa ini adalah memberikan wewenang dan kata terakhir kepada penyelia untuk memutuskan siapa diantara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak.

7. Keputusan seleksi

Langkah terakhir dalam seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima ataupun ditolak, yang jelas iyalah bahwa dua hal penting mendapat perhatian:

- a. Merupakan tindakan yang sangaat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberi tau tentang penolakan tersebut.
- b. Seluruh dokumen lamaran dari para pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karna sangat berguna dikemudian hari dalam membina dan mengarahkan karir pegawai yang bersangkutan.

2.4 Hubungan Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap kinerja

Dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensialnya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi,

hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti indentifikasi kebutuhan program pelatihan dan pendidikan, rekrutmen, seleksi, program, pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

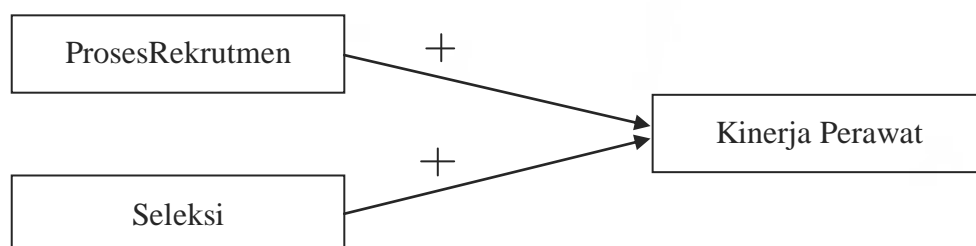
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Billy Renaldo Potale	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. BankSulutgo	Rekrutmen (X_1) seleksi (X_2) Kinerja karyawan (Y)	1. Pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank SulutGo, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis terbukti.
2.	Nurjanah Savitri	Analisa pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap	Rekrutmen (X_1) Seleksi (X_2) Kinerja	1. Pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan di PT. SIIX

		kinerja karyawan (Study kasus di PT.SIIX Electronics Indonesia)	karyawan (Y)	Electronics Indonesia, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis terbukti.
3.	Ines Rengganis	Pengaruh proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan <i>Outsourcing</i> pada PT. Personil alih daya area bandung.	Rekrutmen (X ₁) Seleksi (X ₂) Kinerja karyawan (Y)	1. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Personel alih Daya Bandung secara signifikan. Hal ini berarti secara parsial variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka fikir

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka pikir yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini dalam gambar berikut:

Gambar 1
Gambar kerangka pikir



2.7 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan di atas dan berdasarkan teori yang telah penulis jabarkan, maka hipotesis penelitian ini adalah: "Diduga ada pengaruh signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Syafira Pekanbaru."



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau