

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mondy dan Mondy (2014) bahwa Human Resource Management is the Utilization Of Individuals to achieve organizational objectives atau Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan individu dalam mencapai tujuan pada organisasi atau perusahaan tersebut

Menurut Sutrisno (2009:7) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Wahjono, (2015:15) manajemen sumber daya manusia adalah suatu upaya sadar untuk mengelola manusia dalam mencapai tujuan sebuah organisasi melalui beberapa kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian) dalam kerangka strategis terdapat beberapa kegiatan yang saling berurutan dimulai dari hal hal berikut ini:

1. Desain pekerjaan dan perencanaan SDM
2. Rekrutmen

3. Seleksi
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Penilaian prestasi kerja
6. Pengelolaan karir
7. Penggajian, tunjangan dan insentif
8. Etika dan serikat kerja

Menurut Flippo dalam Handoko (2012: 3) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi perusahaan dan masyarakat.

## **2. Elemen – elemen Desain Pekerjaan**

Elemen – elemen yang harus diperhatikan pada saat menyusun atau mendesain pekerjaan, baik pada awal maupu pada saat melakukan penyusunan kembali karena pengembangan organisasi atau restrukturisasi (Wahyono, 2015:24). Dalam elemen –elemen desain pekerjaan terdapat 3 macam yaitu:

### **a. Elemen-elemen Organisasi**

Berhubungan dengan efisien pekerjaan-pekerjaan yang dirancang secara efisien akan memotivasi karyawan untuk hasil yang maksimal. Kajian waktu dan gerak menuntun manajemen pada desain pekerjaan yang efisien, suatu pekerjaan yang dilakuka secara berulang tanpa banyak varian akan menyebabkan hasil yang lebih banyak dengan kualitas dan tingkat akurasi yang bagus. Terdapat 3 unsur yang perlu diperhatikan dalam mendesain pekerjaan dengan elemen organisasional sebagai berikut:

1. Pendekatan mekanistik

Menggabungkan pekerjaan yang sama dilakukan banyak orang menjadi satu jenis pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang dengan volume pekerjaan yang tinggi. Efisiensi mekanistik menciptakan mesin atau alat pengganti manusia yang dapat melaksanakan tugas secara berulang-ulang. Pendekatan ini menekan efisiensi waktu, tenaga, biaya, latihan dan waktu belajar karyawan.

2. Aliaran kerja

Desain pekerjaan juga sangat dipengaruhi oleh aliran urutan dan prosedur kerja. Sehingga mengharuskan pengendalian kualitas (quality control) yang cermat.

3. Praktik – praktik kerja

Berupa kebiasaan atau kesepakatan kolektif juga mempengaruhi desain pekerjaan.

- b. Elemen–elemen Lingkungan.

Terdapat dua faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan yaitu:

1. Kemampuan tersedianya karyawan efisiensi yang diharap dalam elemen organisasional dalam penyusunan desain pekerjaan sering kali berbenturan dengan kemampuan dan ketersediaan karyawan.
2. Berbagai pengharapan social banyak karyawan yang berharap tinggi meskipun kemampuan tidak mencukupi namun banyak tenaga kerja lokal disekitar perusahaan yang bersikeras untuk dapat diterima oleh perusahaan tersebut.

c. Elemen- elemen Keprilakuan

Elemen-elemen keprilakuan bersifat unik dan abstrak. Bersifat unik yakni setiap organisasi atau perusahaan mempunyai budaya sedangkan bersifat abstrak dan tak berwujud namun kita dapat melihat dan merasakan dari perasaan yang diluapkan oleh karyawan seperti perasaan senang, sedih, benci, ataupun susah. Elemen tersebut didorong untuk menghasilkan kinerja yang positif berupa spesialisasi pekerjaan, meskipun terdapat *trade off*(tarik-menarik) antara spesialisasi dan efisiensi yaitu adanya tarik ulur antara usaha untuk meningkatkan produktivitas. Spesialisasi adalah hasil pendekatan mekanistik desain pekerjaan yang berupaya untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar dapat diminimumkan waktu dan tenaga karyawan, sedangkan *trade off* keprilakuan dan efisiensi adalah pekerjaan-pekerjaan yang lebih efisien bisa menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja.

### **3. Analisa Jabatan**

Serangkaian kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan yang sistematis atau kegiatan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu (Wahjono, 2015:27). Terdapat beberapa alasan yang membuat kegiatan desain pekerjaan menjadi rumit dan menantang, yakni sebagai berikut:

1. Adanya konflik antara kebutuhan dan keinginan individual karyawan dengan kelompok karyawan.
2. Munculnya berbagai tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik, dan produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu, yang disebabkan adanya sifat unik personal masing-masing karyawan.
3. Adanya perubahan lingkungan, organisasional, dan perilaku karyawan yang menyebabkan perubahan desain karyawan, semakin cepat perubahan lingkungan dan lain-lain semakin cepat pula perubahan desain pekerjaan. Hal ini tentu memerlukan cara khusus untuk penanganan SDM dalam menghadapi masa depan.

Analisis jabatan mempunyai banyak manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi atau gaji.
2. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan tenaga kerja.
3. Memadukan dan mencocokkan antara lamaran dengan pengadaan tenaga kerja.
4. Mengembangkan rencana pengembangan karyawan potensial.
5. Menetapkan standart prestasi kerja yang realistis.

Dalam analisis jabatan terdapat beberapa kegiatan, Adapun kegiatan dari analisis jabatan adalah:

1. Uraian jabatan (*job description*)

Uraian yang menggambarkan bagaimana suatu jabatan dilaksanakan sehingga paling paling tidak dalam suatu uraian

jabatan terdapat informasi mengenai hal-hal sebagai berikut dan contohnya uraian jabatan sebagai berikut:

- a. Ringkasan jabatan (job summary)
- b. Cakupn tugas (scope of duties)
- c. Wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja.
- d. Hubungan dengan jabatan atau pekerjaan lain serta resiko jabatan atau pekerjaan itu.

**PT. AKBAR JAYA**

**Uraian jabatan**

Nama jabatan : Manajer Keuangan

Kode jabatan : MK-01

Penyusun: Fifi

Fungsi : dibawah supervise umum Direktur Keuangan dan umum, melaksanakan pencatatan segala aktivitas keuangan

perusahaan, membuat anggaran perusahaan dan memeriksa kebenaran dan kewajaran setiap transaksi keuangan.

Tugas :

1. Menyiapkan laporan keuangan bulanan dan tahunan.
2. Memeriksa dan menyetujui setiap transaksi keuangan perusahaan.
3. Menyiapkan laporan pajak.
4. Menyiapkan laporan keuangan yang diperlukan.

Wewenang :

1. Menyetujui atau menolak permohonan dana diluar anggaran
2. Mengusulkan perbaikan system akuntansi dan keuangan.
3. meminta kelengkapan fasilitas kerja yang diperlukan.
4. Mengusulkan kepada direksi mutasi dan kompensasi karyawan.

Tanggung Jawab :

1. Atas kelencaran permasalahan akuntansi dan keuangan perusahaan.
2. Atas laporan keuangan yang dibuat.

Hubungan lini :

1. Atasan langsung : direktur keuangan dan Umum
2. Bawahan langsung : kepala bagian keuangan, akuntansi, dan pajak.

Kondisi kerja :

1. Bekerja di ruang ber AC
2. Jam kerja mulai 08.00- 17.00 (5hari kerja)
3. Fasilitas telepon dan internet
4. komputer pribadi lengkap

Sumber: (Wahjono, 2015)

## 2. Syarat jabatan(*job specification*)

Berisi uraian tentang syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk menduduki jabatan atau pekerjaan. Berikut contoh syarat jabatan:

## PT. AKBAR JAYA

## Syarat jabatan

Nama jabatan : Manajer Keuangan

Kode jabatan : MK-01

Penyusun: Fifi

Pendidikan : S1 (akutansi atau manajemen), menguasai dan mendalami SAK (standart akutansi keuangan), mapu mengoprasikan komputer dengan program-programnya, dan memahami tentang pajak.

Pengalaman : setidaknya 3 tahun pada jabatan yang sama terbiasa dengan cost accounting. Berpengalaman dalam hal perbankan untuk bertujuan pencarian dana kredit dalam upaya memelihara arus kas.

Persyaratan fisik : kesehatan baik, tidak perna sakit berat sampai opname dirumah sakit dalam waktu 3 tahun terakhir untuk melakukan tugas-tugas luar kantor yang berhubungan dengan pihak eksternal seperti lembaga keuangan, pajak, konsultan, dan akuntan publik.

Persyaratan psikis : mempunyai inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat, mampu menjalankan taktik dan strategi yang tepat dalam posisi-posisi kritis, jeli dan teliti serta berani dan bertindak tegas dan berwibawa dalam penegakan peraturan terutama yang berhubungan dengan keuangan.

Supervisi : akan mengendalikan 3 orang kepala bagian, yaitu kepala bagian keuangan, kepala bagian akutansi, dan kepala bagian pajak masing-masing mempunyai latar belakang pendidikan sarjana atau D3, yang masing masing kepala bagian akan dibantu 3-5 orang pelaksana dengan latar pendidikan SMA atau D3. Mampu berkomunikasi dengan baik secara efektif dan efisiensi secara vertical dan horizontal dalal organisasi perusahaan.

Kondisi Kerja : baik 75% duduk dikursi yang nyaman, ruangan berAC, telepon, internet dan komputer yang lengkap.

Sumber: (Wahjono, 2015)

### 3. Standart kinerja jabatan(*job performance standart*)



Kinerja minimal yang harus dipenuhi oleh suatu jabatan dalam periode tertentu, atau yang sering disebut Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Requirement*)

#### **4. Pengertian Perekrutan**

Menurut Wahjono (2015:40) upaya perusahaan dalam mencari dan memikat para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Upaya merekrut karyawan biasanya dilakukan oleh departemen personalia atau SDM namun untuk beberapa tenaga kerja memerlukan kualifikasi khusus biasanya diperoleh dari lembaga penyedia tenaga kerja atau dari pemandu bakat atau biasa disebut sebagai *talent scout* atau *head hunter*.

Sebagai perusahaan yang akan merekrut tenaga kerja baru berbakat yang sesuai dengan kebutuhan maka perusahaan harus menjadikan perusahaannya tampak lebih memikat, berpotensi untuk berkembang serta berilmu tinggisehingga mampu bersaing di era global. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang perlu dilakukan perusahaan dalam yang akan menjalankan proses rekrutmen, yakni sebagai berikut:

1. Promosikan ukuran perusahaan

Perusahaan dapat menawarkan calon berbakat kesempatan untuk memainkan peran kunci dalam operasi sehari-hari, lingkungan kerja yang fleksibel, akses langsung ke manajemen puncak, promosi cepat, dan keuntungan lain yang tidak akan didapatkan di perusahaan besar.

2. Membuktikan stabilitas Perusahaan

Menginformasikan bahwa perusahaan tersebut memiliki dana yang solid atau stabil.

3. Merakit paket manfaat.

Menonjolkan fringe benefit (keuntungan tambahan) yang bisa didapatkan dalam perusahaan tersebut. Seperti layanan atau jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga, kantin yang murah dan baik tersedia di perusahaan, transportasi dan kemudahan bantuan kredit finansial.

4. Kecocokan untuk pemula/ lulusan baru

Lulusan baru akan bersemangat dan merasa memerlukan lebih banyak pembinaan dari karyawan yang telah berpengalaman yang telah ada di dalam perusahaan. Mereka akan mendapat pengalaman itu dalam suasana lebih santai, sistematis dan berorientasi pada tim dalam lingkungan kerja yang baik dan berkembang.

5. Menggunakan agen layanan perekrutan.

Pemenuhan karyawan baru ini menggunakan agen pelayanan rekrutmen sehingga hanya memerlukan waktu yang singkat dan kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

## **2.a Kendala- kendala Rekrutmen.**

Adapun beberapa kendala dalam proses perekrutan perusahaan sebagai berikut:

### **2.a.1 Kondisi Lingkungan Eksternal**

Kondisi pasar tenaga kerja yang mampu menyediakan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang memadai sangat mendukung keberhasilan rekrutmen. Kondisi perburuan yang sedang berkejang juga mempengaruhi upaya rekrutmen. Perusahaan harus hati-hati dalam memilih tenaga kerja agar tidak keliru dalam menerima tenaga

kerja yang sering keluar masuk dalam perusahaan karena termasuk dalam kategori karyawan provokator perburuhan.

#### 2.a.2 Kondisi Lingkungan Internal

Gaji dan fasilitas yang ditawarkan kurang menarik disbanding rata-rata yang ditawarkan perusahaan, spesifikasi dan syarat- syarat jabatan yang tinggi dan khusus biasanya akan lebih sulit untuk dipenuhi perlu dipikirkan jalan khusus untuk memastikan keberhasilan rekrutmen.

### 2.b Saluran Rekrutmen

Pilihan saluran untuk merekrut karyawan yang tersedia. Saluran tersebut mulai dari luar dan sampai dari dalam perusahaan. Saluran rekrutmen tersebut menggunakan saluran rekrutmen tradisional ataupun yang disediakan oleh teknologi. Adapun saluran rekrutmen sebagai berikut:

1. Rekomendasi Karyawan
2. Departemen atau agen ketenagakerjaan
3. Laman peluang karier perusahaan
4. Media social
5. Perekrutan jalur kampus atau sumber daya akademis
6. Bursa kerja

### 2.c Proses Perekrutan

Proses perekrutan meliputi beberapa tahap penting menurut Hasibuan (2014:38):

1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja

Jumlah tenaga kerja dimasa kini dan masa depan dapat sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.

2. Penarikan.

Usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada diperusahaan tersebut.

3. Seleksi.

Usaha pertama yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan kompeten.

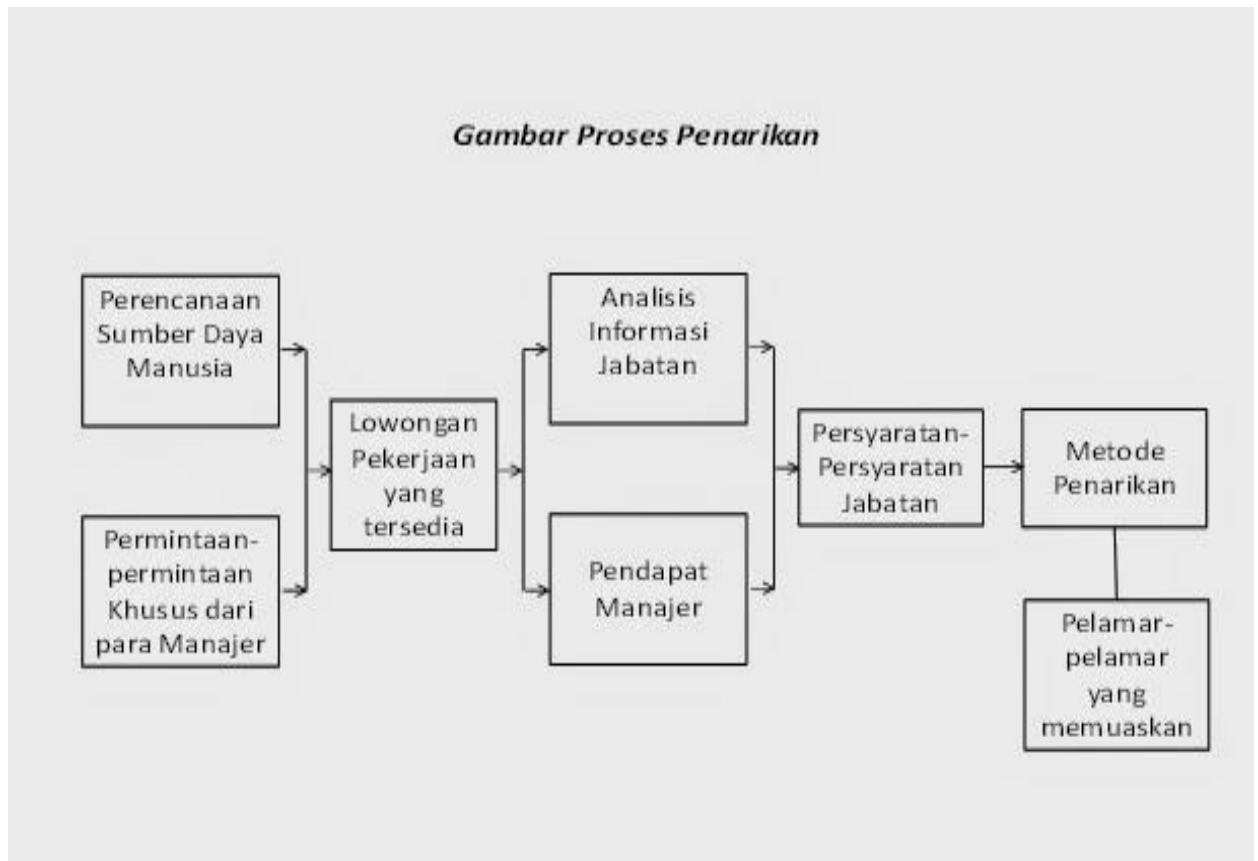
4. Penempatan, orientasi, dan Induksi Karyawan

Penempatan Karyawan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya, sehingga calon karyawan akan dapat mengerjakan tugas tugas yang bersangkutan.

Orientasi karyawan adalah kegiatan memperkenalkan tentang sejarah perusahaan, bidang usaha persahaan, struktur organisasi, hak dan kewajiban karyawan, dan peraturan-peraturan lainnya dalam perusahaan.

Induksi karyawan adalah usaha untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya dapat menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

## **2.d Prosedur Perekrutan**



Sumber: Handoko (2012: 70)

Gambar 2.1

Menurut Hasibuan (2014:28) proses rekrutmen terdapat beberapa istilah, yaitu :

1. Job Analysis ( Analisis Jabatan)

Sebuah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang atau karyawan yang akan dipekerjakan

2. Job Description (Uraian Jabatan)

Uraian jabatan merupakan apa yang ditulis dan dimaksud untuk memberikan keterangan – keterangan tentang fakta- fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. Job Specification (Persyaratan Jabatan)

Catatan mengenai syarat minimum yang harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

4. Job evaluation ( Penilaian Jabatan)

Penilaian jabatan adalah sebuah kegiatan membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai jabatan lainnya.

5. Job Clasification ( Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan yang memiliki nilai yang sama dengan

## **2.e Evaluasi Perekrutan**

Evaluasi atas pelaksanaan perekrutan harus dilaksanakan untuk menjamin bahwa rekrutmen benar-benar menghasilkan calon karyawan dengan kualifikasi dan serta waktu yang diharapkan perusahaan. Suksesnya rekrutmen dilihat dari ketetapan calon karyawan yang berhasil dipikat dan dijaring (Wahjono, 2015:47). Berikut ini beberapa kriteria yang patut diperhatikan oleh perusahaan:

- a. Jumlah pelamar.
- b. Jumlah usulan pelamar yang diajukan atau diterima.
- c. Jumlah pelamar yang diterima.
- d. Jumlah pelamar yang ditetapkan dan berhasil bertahan sebagai karyawan.
- e. Biaya perekrutan
- f. Waktu untuk mengisi kekosongan.
- g. Kualitas Perekrutan.
- h. Masa jabatan.
- i. Kesesuaian karyawan yang direkrut dengan nilai-nilai perusahaan.
- j. Perputaran karyawan.

## 2.f Blanko Lamaran.

Blanko lamaran pekerjaan ini harus diisi oleh kandidat yang memenuhi undangan perusahaan dilokasi perusahaan. Kegiatan mengisi blanko lamaran ini adalah kegiatan pertama sebelum kegiatan lainnya. Pengisian blanko lamaran itu hanya sebagai konfirmasi apakah informasi yang dituliskan secara manual dengan tangan itu tetap sama dengan CV yang biasanya ditulis dengan bantuan komputer (Wahjono, 2015:48). Contoh blanko lamaran sebagai berikut :

<b>PT. AKBAR JAYA</b> Blanko lamaran
Data pribadi
Nama : .....
Alamat : .....

Nomor telepon : .....

Status perkawinan : .....

Jumlah tanggungan : .....

Tempat tanggal lahir : .....

Jenis kelamin : .....

Pendidika tertinggi : .....

Riwayat pendidikan

Tingkat sekolah	Nama sekolah	Alamat sekolah	Mulai	Selesai	Gelar
SD					
SMP					
SMA					
Perguruan tinggi					

Pendidikan lain / kursus: .....

Ketrampilan yang dimiliki : .....

Pengalaman kerja :

- Nama perusahaan : .....
- Masa kerja : .....
- Alamat perusahaan : .....
- Jabatan : .....
- Tugas jabatan: .....
- Gaji pertama : .....
- Gaji terakhir : .....

Status pekerjaan

- Jenis pekerjaan yang akan dilamar .....
- Jabatan yang diinginkan .....
- Tanggal mulai kerja yang diinginkan .....
- Apakah saudara bersedia menerima pekerjaan lain disamping jabatan yang saudara inginkan? Ya / tidak
- Gaji yang diinginkan

Keanggotaan organisasi

- Apa hobi saudara? .....
- Sebutkan organisasi social, kemasyarakatan, profesi dimana saudara menjadi anggota atau pengurus? .....
- Penghargaan yang pernah saudara terima ? .....

Sebutkan informasi lain yang saudara pandang perlu dipertimbangkan dalam penilaian lamaran ini: .....

Dengan menandatangani lamaran ini, saya menyatakan bahwa semua informasi tersebut adalah benar

Tempat / tanggal/ bulan/ tahun  
Tanda tangan pelamar

## 5. Seleksi



### **3.a Pengertian Seleksi**

Menurut Wahjono (2015:56) seleksi dimulai setelah proses perekrutan menghasilkan beberapa pelamar yang memenuhi syarat yang ditentukan oleh persyaratan jabatan.

Menurut Handoko (2012:85) proses seleksi dimulai setelah kumpulan beberapa pelamar yang memenuhi syarat didapatkan penarikan.

Menurut Sutrisno (2009:59) proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi karyawan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh karyawan yang paling tepat dalam kualitas maupun kuantitas dari calon-calon yang telah diperoleh dari kegiatan rekrutmen. Dan dapat ditambah kembali bahwa seleksi sangat berperan bila ternyata para karyawan berprestasi baik sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu seleksi merupakan hal yang paling penting untuk dilaksanakan.

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

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diharapkan, seperti yang dijelaskan oleh Sutrisno (2009:53) bahwa tujuan seleksi mencari calon yang paling dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan, mencari orang yang paling tepat bagi tatanan dan lingkungan budaya perusahaan, dan mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh diketerangan yang diberikan secara tertulis tentang calon karyawan

### 3. C Langkah-langkah dalam Proses seleksi



Sumber: Handoko (2012:88)

Gambar: 2.2

Handoko (2012:88) menjelaskan proses seleksi sebagai berikut:

#### 1. Penerimaan pendahuluan pelamar

Terdapat jalur dua arah yaitu perusahaan memilih karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah dimulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan. Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Proses tersebut sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindari pencarian informasi yang sumbernya tidak resmi diketahui.

## 2. Tes – tes Penerimaan

Serangkaian kegiatan untuk mendapatkan informasi yang relative objektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan pelamar lainnya dan karyawan yang sekarang. Ada beberapa macam tes penerimaan. Setiap tes memiliki kegunaan dan tujuan yang berbeda diantara lainnya yaitu:

- a. Tes kecerdasan: menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- b. Tes Kepribadian: mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi atau keterbukaan, kemampuan, berinteraksi social, kepercayaan dan kejujuran.
- c. Tes Bakat: mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan. Tes tersebut dapat digunakan untuk menilai kapasitas seseorang belajar.
- d. Tes Minat: untuk mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
- e. Tes prestasi: mengukur kemampuan pelamar sekarang.
- f. Tes pengetahuan: untuk mengetahui informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
- g. Performance Tes: mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegang.

### 3. Wawancara Seleksi

Percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidaknya seorang pelamar. Dengan cara ini umumnya dapat diketahui mengenai sifat dan kepribadian pelamar, penampilan, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan untuk mengambil keputusan secara tepat.

#### a. Tipe- tipe wawancara:

Wawancara individual atau kelompok dapat dilaksanakan dengan menggunakan berbagai format wawancara yang berbeda. Masing-masing menggunakan tipe pertanyaan yang berbeda. Berikut gambar menguraikan secara ringkas perbedaan berbagai wawancara.

Tabel: 1.3

Tipe wawancara	Jumlah pewawancara	Jumlah pelamar
Wawancara individual	1	1
Wawancara kelompok	2 atau lebih	1
	1	2 atau lebih
	2 atau lebih	2 atau lebih

Sumber: Handoko (2012: 93)

b. Tahap-tahap wawancara:

- Persiapan pewawancara

Kegiatan persiapan ini mencakup penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai pertanyaan yang akan diajukan pada saat wawancara.

- Pengarahan

Pewawancara menciptaka hubungan yang relaks tidak tegang terhadap calon karyawan

- Pertukaran Informasi

Untuk menciptakan hubungan, banyak pewawancara ,mulai dengan bertanya kepada pelamar. Proses ini menimbulkan komunikasi terus menerus antara pewawancara dan pelamar sehigga kedua belah pihak dapat slaing mendapatkan informasi yang diinginkan.

- Terminasi

Bila waktu wawancara yag tersedia habis, pewawancara perlu memberi isyarat bahwa wawancara akan segera diakhiri.

- Evaluasi

Proses akhir dari wawamcara yakni, pewawancara harus mencatat jawaban – jawaban tertentu dan kesan-kesan umum mengenai pelamar.

4. Pemeriksaan Referensi

Untuk mengetahui tentang karakter pelamar yang diberikan kepada pihak keluarga teman dekat baik yang ditunjuk oleh pelamar atau diminta perusahaan sebagai bahan referensi.

#### 5. Evaluasi Medis

Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun tenaga medis perusahaan sendiri. Hampir semua perusahaan mensyaratkan kepada pelamar untuk memiliki kesehatan prima agar mereka mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

#### 6. Wawancara Atasan langsung

Wawancara yang dilakukan oleh atasan perusahaan kepada pelamar untuk menggali informasi yang lebih.

#### 7. Keputusan penerimaan

Atasan langsung atau departemen personalia yang akan memberi keputusan penerimaan berakhirnya proses seleksi.

### Perbedaan Seleksi dan Perekrutan

No	Rekrutmen	Seleksi
1.	Rekrutmen mengacu pada proses identifikasi dan memikat serta mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan	Seleksi berkaitan dengan mengambil calon yang yang tepat dari kolam pelamar.
2.	Rekrutmen dikatakan positif dalam pendekatannya karena usaha untuk menarik sebanyak mungkin calon atau kandidat tenaga kerja.	Seleksi disisi negative dalam penerapannya karena berusaha untuk menghilangkan sebanyak mungkin pelamar yang tidak memenuhi syarat dalam rangka dalam mengidentifikasi calon yang tepat.
3.	Kegiatan awal rekrutmen adalah mendesain (ulang) syarat jabatan	kegiatan awal seleksi adalah mencocokkan informasi dalam blanko lamaran dengan syarat jabatan
4.	Kegiatan akhir rekrutmen kesediaan pelamar mengisi blanko lamaran	Kegiatan akhir dari seleksi adalah penerimaan karyawan

Sumber: Wahjono (2015:56)

## **Dasar seleksi**

Dasar Pelaksanaan Seleksi dikatakan berhasil apabila ditemukannya kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan dalam diri kandidat. Kompetensi dasar yang diperlukan adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan ciri orang lain (*other characteristics*) atau KSAOs.

## **6. Kinerja**

Menurut Sutrisno (2009:151) kinerja adalah suatu hasil kerja yang didapat seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melakukan aktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2014:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu.

Menurut Wahjono (2015:94) Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan seorang karyawan atau suatu tim di perusahaan serta menelaraskan kinerja mereka dengan tujuan dari perusahaan tersebut.

Kinerja yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.



Ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Hasibuan (2014:95):

a. Kesetiaan

Kesetiaan ini ditunjukkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari didalam atau luar pekerjaan dan dari oaring yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi kerja.

Menilai hasil kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas.

c. Kejujuran

Menilai kejujuran dalam melakukan tugas-tugasny.

d. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

e. Kreativitas

Pengembangan kreativitas karayawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga memiliki daya saing dan inovasi.

f. Kerja sama

Kesediaan karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lain sehingga pekerjaan akan semakin baik dan memuaskan

g. Kepemimpinan

Kemampuan dalam memimpin sehingga dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Menilai karyawan dari sikap perilaku yang baik.

i. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan inisiatif untuk menganalisis, sehingga dapat membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan.

j. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan berbagai macam elemen yang terlibat dalam penyusunan kebijakan didalam suatu perusahaan.

k. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerja yang dicapai.

Tujuan dan manfaat penilaian kinerja menurut Hasibuan (2014:89):

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan
- c. Untuk dasar evaluasi kegiatan diperusahaan
- d. Untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Untuk indikator menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada diperusahaan.

- f. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mencapai tujuan yang dicapai.
- g. Untuk mendorong para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahan.
- h. Untuk melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau
- i. Untuk sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Untuk mengidentifikasi kelemahan personel sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikut sertakan dalam latihan kerja tambahan.
- k. Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (job description).

#### D. Penelitian terdahulu

Nama	Judul	Metode	Variable	Unit analisis	Hasil
Fitri Yunila Sari (2010) Skripsi	Pengaruh system rekrutmen terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Personel Alih Daya Wilayah Somabagut	Kuantitatif	Rekrutmen dan kinerja	PT. Personel Alih Daya Wilayah Somabagut	Proses rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing pada PT. Personel Alih Daya Wilayah Somabagut
Adhi Buwono (2017) Skripsi	Analisis pengaruh rekrutmen meliputi seleksi, pelatihan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Liebra Permana Wonogiri	Kuantitatif	Rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, dan kinerja	PT. Liebra Permana Wonogiri	Seleksi mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan pelatihan dan penempatan kerja signifikansi mempengaruhi kinerja karyawan

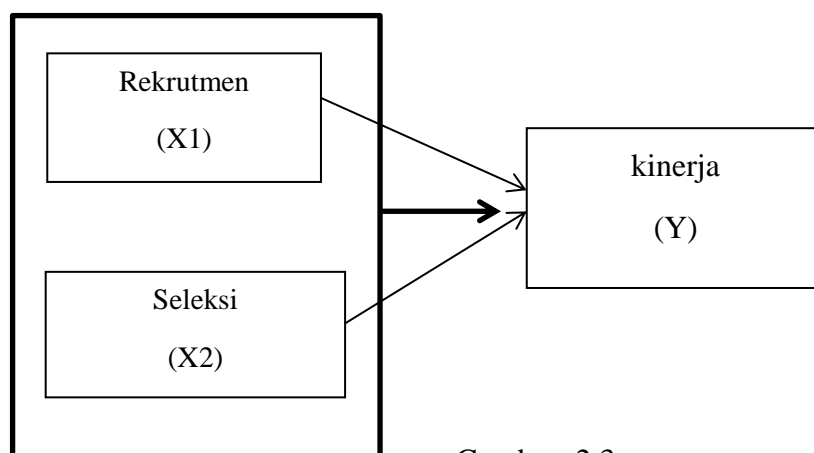
Nurhuda Hamid (2014) Skripsi	Analisis pelaksana program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja dan pelatihan karyawan pada biro perjalanan rosalia Indah	Kuantitatif	Rekrutmen, seleksi, pelatihan	Biro Perjalanan Rosalia Indah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPU Rosalia Indah
Rafi (2015)	Pengaruh rekrutmen dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru	Kuantitatif	Rekrutmen dan penempatan	PT. Bank Riau Kepri, Pekanbaru	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dengan kinerja
Fathur Rozi (2015) Skripsi	Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah	Kuantitatif	Rekrutmen dan seleksi	Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan	Manajemen SDM di MTs. Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah meliputi rekrutmen dan seleksi,

	Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015			Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015	penempatan, pembinaan, dan evaluasi.
Rizqiyatul Munawaroh (2015) Skripsi	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syari'ah Mandiri Cabang Jember	Kuantitatif	Rekrutmen seleksi dan	PT. Bank Syari'ah Mandiri Cabang Jember	Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### A. Kerangka Konseptual

Berdasarkan yang ada dalam kajian pustaka, salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber Daya Manusia (SDM) yang professional adalah terletak dalam proses perekrutan dan seleksi karyawan. Mencari tenaga yang professional dan berkualitas tidaklah muda dan gampang, merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk melakukan penyaringan anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut.

Dalam tahapan setiap seleksi bila seorang pelamar gagal atau tidak lulus maka ia tidak berhak mengikuti seleksi selanjutnya. Hal ini dilakukan agar perusahaan benar- benar memperoleh karywan yang berkualitas. Dan jika seorang palmar lulus dalam proses seleksi makalangkah berikutnya adalah penempatan karyawan yang sesuai dengan tempat ia akan bekerja. Maka dari itu kerangka konseptual sebagai berikut



Gambar: 2.3

**B. Hipotesis**

- a. Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja di PT. Suriname Stainless Steel Surabaya.
- b. Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan rekrutmen terhadap kinerja di PT. Suriname Stainless Steel Surabaya.
- c. Diduga terdapat simultan yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja di PT. Suriname Stainless Steel Surabaya.