

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Seleksi Karyawan

Seleksi adalah rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima (Rivai, 2018). Menurut Garry Dessler (2015) mengemukakan bahawasanya ada tiga hal yang menjadikan seleksi itu merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi/ perusahaan yaitu: Pertama, prestasi perusahaan sangat bergantung pada bawahan. Karyawan dengan keterampilan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan begitupun sebaliknya. Waktu untuk menyaring calon yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka di dalam, bukan setelahnya. Kedua, seleksi menjadi penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan adalah mahal. Ketiga, hal ini penting karena akan ada dampak hukum dari mempekerjakan orang yang tidak kompeten. Kasusny adalah ketika pengusaha harus bertanggung jawab atas karyawan dengan catatan kriminal atau permasalahan lain yang mengambil keuntungan dari akses pelanggan.

Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan. Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula.

Tujuan Seleksi tersebut diantaranya :

- Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Menurut Rivai (2018), indikator dalam pelaksanaan seleksi karyawan, yaitu:

- Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu

- Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

- Kesehatan

Kesehatan penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit.

- Tes Tertulis

Mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecerdasan persepsi.

- Wawancara

Wawancara merupakan suatu bentuk percakapan yang formal dan mendalam yang diadakan untuk mengevaluasi pelamar. Pewawancara akan mencari dari tiga pertanyaan dasar, yaitu: dapatkah pelamar mengerjakan pekerjaannya? Akankah pelamar mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan tepat bagi pelamar dibandingkan dengan pelamar lain yang dipertimbangkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

2.1.1. Proses Seleksi Karyawan

Menurut Rivai (2018), proses seleksi penerimaan karyawan baru pada umumnya sebagai berikut:

1) Wawancara Awal (*Preliminary Interview*)

Proses wawancara awal atau preliminary interview ini bertujuan untuk menghilangkan para pelamar yang tidak memenuhi syarat yang ditentukan oleh organisasi berdasarkan data dan informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Dalam wawancara awal ini, para pelamar akan diberikan penjelasan singkat tentang organisasi dan pekerjaan yang dibutuhkan. Wawancara awal juga akan menguji pengetahuan pelamar terhadap organisasi yang dilamarnya.

2) Pengujian Seleksi (*Selection Test*)

Pelamar yang dinyatakan lulus pada proses wawancara awal akan diuji untuk menilai seberapa baik pelamar tersebut dapat melakukan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Tes atau Pengujian ini dapat berupa pengujian kemampuan, pengujian keterampilan teknis, pengujian pengetahuan umum dan pengujian kepribadian. Tes atau pengujian ini biasanya disesuaikan dengan jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Selain itu, ada juga perusahaan atau organisasi yang menerapkan tes minat (*activity preferences test*), tes tulisan tangan (*graphology test*), tes kesehatan (*Medical Test*), tes psikometri (*Psycometric Test*) dan tes lainnya.

3) Wawancara Ketenagakerjaan (*Employment Interview*)

Langkah selanjutnya dalam tahap Seleksi adalah wawancara kerja. Wawancara kerja ini merupakan interaksi antara pewawancara dengan pelamar yang berpotensi untuk diterima menjadi karyawannya.

Wawancara ini biasanya merupakan percakapan formal untuk mengetahui apakah pelamar yang diwawancarai tersebut sesuai untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

Interview atau wawancara dapat dilakukan secara *One to One* (antara pewawancara dan pelamar), *Panel Interview* (antara komite penyeleksi dengan pelamar) atau *Group Interview* (antara pewawancara dengan beberapa orang pelamar).

4) Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

Pemeriksaan Latar Belakang dan pemeriksaan referensi adalah suatu proses untuk melakukan verifikasi terhadap informasi yang diberikan oleh pelamar. Perusahaan akan menelepon atau mengirimkan surat resmi kepada teman-teman dekat pelamar ataupun keluarga pelamar dan perusahaan tempat pelamar sebelumnya bekerja untuk memastikan informasi yang diberikan oleh pelamar tersebut adalah benar dan sesuai.

5) Evaluasi Medis

Setelah melalui beberapa proses seleksi, proses selanjutnya adalah evaluasi medis terhadap pelamar yang paling berpotensi untuk dijadikan karyawan. Evaluasi Medis tersebut bertujuan untuk memastikan pelamar tersebut memiliki kesehatan fisik yang baik sehingga mengurangi absensi, menekan biaya pengobatan dan biaya asuransi jiwa ataupun mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan tertentu.

6) Keputusan Penyeleksian (*Selection Decision*)

Setelah mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dan memenuhi semua persyaratan yang ditentukan, langkah yang paling penting dalam proses seleksi adalah keputusan pemilihan. Keputusan pemilihan diambil berdasarkan hasil dari wawancara awal, pengujian seleksi, wawancara kerja dan pemeriksaan latar belakang dan pemeriksaan referensi serta evaluasi medis. Di proses inilah perusahaan akan memutuskan apakah pelamar tersebut diterima sebagai karyawan atau tidak.

7) Surat Pengangkatan (*Appointment Letter*)

Langkah paling terakhir dalam tahap Seleksi adalah mengangkat pelamar yang sudah terpilih menjadi karyawan dengan menerbitkan surat pengangkatan atau *appointment letter*.

2.1.2. Faktor-faktor yang Dipertimbangkan Dalam Seleksi

Menurut Veithzal Rivai (2018), terdapat faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu sebagai berikut :

1) Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan oleh :

- Imbalan/upah yang ditawarkan rendah.
- Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi.
- Persyaratan yang harus dipenuhi berat.
- Mutu pelamar rendah.

2) Faktor Eksternal Organisasi

● Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.

● Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.

- Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.

3) Perangkat Organisasi

Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :

- Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. Dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan.

Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) maka sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.

- Perencanaan SDM

Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.

- **Pengadaan Tenaga Kerja (Rekrutmen)**

Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada proses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (rekrutmen).

Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2011).

Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August Smith (Suwatno, 2011:196) menyatakan kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Menurut Moehariono (2010:60) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Garry Dessler (2015), ada beberapa alasan mengapa menilai kinerja bawahan menjadi sangat penting yaitu : *Pertama*, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha, jika tujuan perusahaan dituangkan dalam tujuan spesifik kemudian dilanjutkan dengan pelatihan karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja karyawan secara berkala hal itu hanya akan memberikan sedikit manfaat. *Kedua*, penilaian

memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan oleh bawahan. *Ketiga*, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan kekuatan dan kelemahan karyawan secara spesifik.

2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Matis & Jackson, 2012), indikator dalam pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur individu seorang karyawan yang meliputi yaitu :

- 1) Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- 2) Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- 3) Kehadiran, Kehadiran karyawan pada saat masuk kerja, pulang kerja, izin maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.
- 4) Kemampuan Bekerjasama, Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah diberikan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang maksimal.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penlitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneiliti terdahulu. Sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang depan mendukung kegiatan berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Penulis / Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Metode dan variabel
1.	<p>Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Divisi Produksi Di Pt. Barata Indonesia Persero Gresik (2016)</p> <p>Ibnu Al Avisena</p> <p>Sumber : Jurnal Aplikasi Administrasi Vol.19 No. 1 Mei 2016</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel bebas X (Seleksi dan Penempatan) dan Variabel terikat Y (Kinerja karyawan)</p>	<p>Metode penelitian dan objek penelitian</p>	<p>Metode penelitian menggunakan tipe penelitian Explanatory Variabel (X₁) Seleksi, (X₂) Penempatan, dan (Y) Kinerja Karyawan</p>
2.	<p>Pengaruh seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pt. Bank negara indonesia (persero), tbk kantor cabang manado (2017)</p> <p>Rigska R. Muntu Vicktor. P.K. Lengkong Raymond Ch Kawet</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA, Vol.5 No.3 September 2017, Hal.4235-4244</p>	<p>Penempatan secara parsial signifikan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado. Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan bila variabel bebas lain tetap nilainya PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado. Seleksi Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan</p>	<p>Variabel bebas X (Seleksi dan penempatan) dan variabel terikat Y (Kinerja karyawan)</p>	<p>Variabel bebas X (Pelatihan) , metode penelitian, dan objek penelitian.</p>	<p>Metode penelitian menggunakan penelitian Asosiatif Variabel (X₁) Seleksi, (X₂) Pelatihan, (X₃) Penempatan, dan (Y) Kinerja karyawan</p>

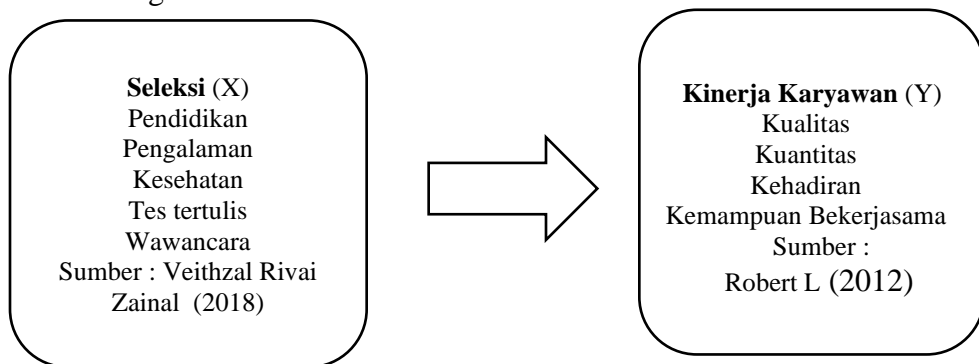
		terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Manado.			
3.	<p>Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik) (2016)</p> <p>Asri Nur Fadilah Abdul Hakim, Siswidiyanto</p> <p>Sumber : Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 5, Hal. 847-852</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama).</p>	<p>Variabel bebas X (Penempatan) dan variabel terikat Y (Kinerja karyawan)</p>	<p>Metode penelitian dan objek penelitian</p>	<p>Metode penelitian menggunakan explanatory research Variabel (X) Penempatan, dan (Y) Kinerja Karyawan</p>
4.	<p>Pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan outsourcing pt. Karya bintang mandiri (2014)</p> <p>Nur Hamidatur Rohmah, Triseno Anjanarko</p> <p>Sumber : Ebis, Volume 6 Nomor 2 Juli 2014</p>	<p>Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa seleksi karyawan dan penempatan karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan outsourcing PT. Karya Bintang Mandiri di Pabrik Benang Sejati Jaya.</p>	<p>Variabel bebas X (Seleksi dan penempatan) dan variabel terikat Y (Kinerja karyawan)</p>	<p>Metode penelitian dan objek penelitian</p>	<p>Metode penelitian menggunakan Statistik inferensial</p> <p>Variabel (X₁) Seleksi, (X₂) Penempatan, dan (Y) Kinerja Karyawan</p>
5.	<p>Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan pt. Gramedia, Jakarta (2017)</p> <p>Caecilia Rosa Permatasari</p>	<p>Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah signifikan dan positif. Dari nilai koefisien determinasi</p>	<p>Variabel bebas X (Seleksi dan Penempatan) dan variable terikat Y (Kinerj Karyawan)</p>	<p>Variabel bebas X (Rekrutmen), metode penelitian, dan objek penelitian.</p>	<p>Metode penelitian menggunakan explanatory research</p> <p>Variabel (X₁) Rekrutmen, (X₂) Seleksi,</p>

	Dr. Hari Susanta Nugraha, M.Si Sumber : Jurnal Administrasi Bisnis Departemen Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro	terlihat bahwa kualitas pelayanan, promosi, dan harga mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 0,337 atau 33,7%			(X ₃) Penempatan, dan (Y) Kinerja Karyawan
--	---	---	--	--	--

2.4. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel terikat (dependent variabel) yaitu kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh satu variabel bebas (independent variabel) yaitu seleksi karyawan.

Berdasarkan kerangka berpikir, skema atau model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambat 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disusun hipotesis yaitu seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.