



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Gary Dessler mengemukakan dalam buku *Human Resource Management* (2008:2), bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengakuisisi, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan dan keamanan, dan keadilan.

Lloyd L. Byar dan Leslie W. Rue mengemukakan dalam buku *Human Resources Management* (2003:4) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi. Merekrut, mempekerjakan, dan pelatihan merupakan beberapa contoh dari kegiatan manajemen sumber daya manusia.

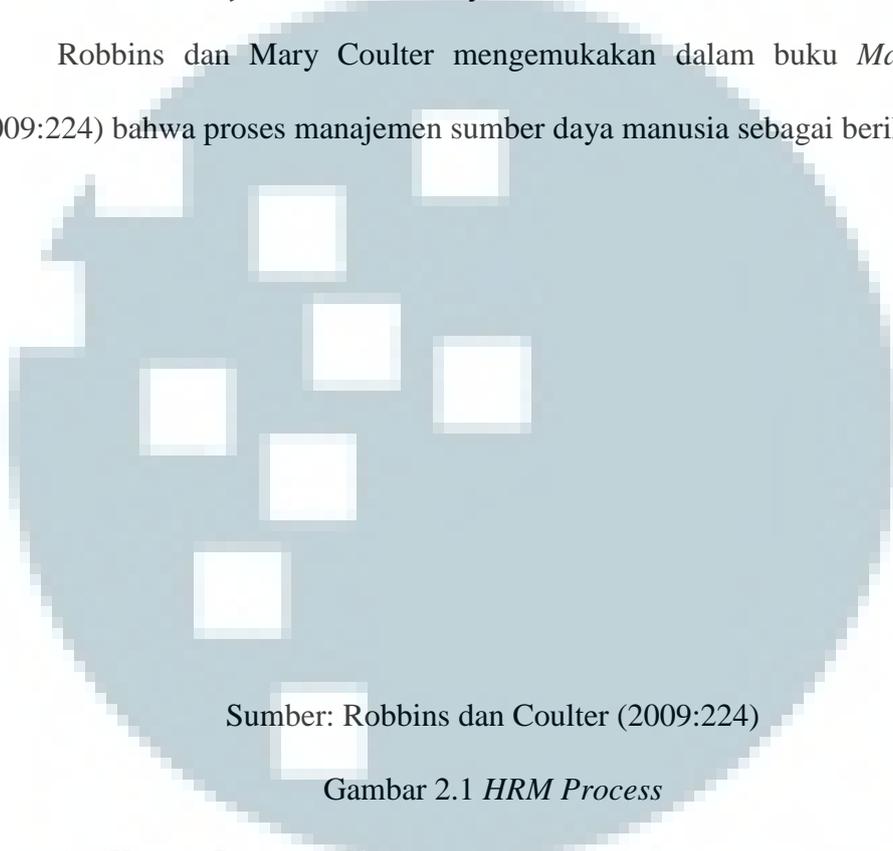
Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell mengemukakan dalam buku *Management Leading & Collaborating in a Competitive World* (2007:320) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal untuk pengelolaan orang dalam suatu organisasi, karena alasan itu, menjadi salah satu aspek fundamental dari berlangsungnya organisasi dan manajerial.

John R. Schermerhorn mengemukakan dalam buku *Introduction To Management* (2010:296) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Tujuan utama dalam MSDM adalah untuk membangun kapasitas kinerja organisasi melalui orang-orang terbaik, untuk memastikan bahwa orang-orang

yang sangat mampu dan antusias dalam bekerja dan dengan dukungan yang mereka butuhkan untuk menjadi sukses.

2.1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:224) bahwa proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :



Sumber: Robbins dan Coulter (2009:224)

Gambar 2.1 *HRM Process*

1. *Human Resource Planning*

Sebuah metode perencanaan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang mampu. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja dalam organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat yang dipekerjakan.

4. *Orientation*

Seorang karyawan memulai pekerjaan barunya memerlukan pengenalan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan dan pengenalan tentang organisasi.

5. *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, kemampuan karyawan juga harus menunjukkan perubahan.

6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Pemberian *compensation* dan *benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Selain itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti meningkatkan kinerja yang strategis.

2.2 Rekrutmen

Myrna Gusdorf mengemukakan dalam buku *Society for Human Resource Management* (2008:1) bahwa rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dengan jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan di organisasi.

Myrna Gusdorf juga mengemukakan bahwa terdapat dua metode rekrutmen, yaitu rekrutmen dari dalam dan rekrutmen dari luar perusahaan. Rekrutmen dalam perusahaan terdiri dari :

a. *Job Posting*

Prosedur untuk memberitahu karyawan bahwa lowongan pekerjaan yang ada. Saat ini, banyak organisasi memposting pekerjaan secara elektronik melalui internet atau mengirim *email* ke seluruh karyawan tentang lowongan. Apapun metode yang digunakan, pengumuman pekerjaan harus mencakup informasi tentang posisi, dan kualifikasi.

b. *Employee Referral*

Karyawan dapat berperan dalam merekrut karyawan baru, perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang berhasil merujuk karyawan baru dari perusahaan lain.

Rekrutmen eksternal perusahaan bisa menggunakan jasa agen tenaga kerja karena agen tenaga kerja akan melakukan wawancara dan calon karyawan, yang dikirm adalah calon yang benar benar memenuhi kriteria dari perusahaan.

Angelo Kinicki & Brian K. Williams mengemukakan dalam buku *Management* (2003:288) bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar yang berkualitas untuk memenuhi syarat pekerjaan yang dibuka oleh perusahaan. Maksud dari kata berkualitas adalah menemukan orang-orang yang mempunyai keterampilan, kemampuan, berkarakteristik yang paling cocok untuk perusahaan. Rekrutmen terbagi menjadi dua yaitu *internal recruiting* dan *external recruiting*.

Internal recruiting adalah membuat orang yang telah dipekerjakan menyadari ada lowongan pekerjaan di dalam organisasi, menempatkan informasi tentang lowongan pekerjaan dan kualifikasi yang ditentukan melalui papan pengumuman, dilaporan berkala dan pada intranet organisasi.

Kelebihan *internal recruiting* :

1. Karyawan cenderung terinspirasi untuk berusaha dan loyalitas semakin meningkat, semangat kerja semakin meningkat karena mereka sadar dengan bekerja keras akan memberikan peluang.
2. Proses pengiklanan, wawancara menjadi lebih murah.
3. Resiko yang terjadi lebih kecil

Kekurangan *internal recruiting* :

1. Membatasi persaingan dalam posisi, bakat serta sudut pandang dari karyawan
2. Karyawan akan beranggapan bahawa jika bekerja lebih lama dan jika sudah menjadi senior akan mudah mendapatkan promosi.

3. Jika posisi telah terisi, akan menciptakan kekosongan lain didalam organisasi.

External recruiting adalah menarik pelamar dari luar organisasi, pemberitahuan lowongan pekerjaan ditempatkan melalui surat kabar, agen tenaga kerja, perekrutan eksekutif perusahaan, panggilan serikat penyewaan tenaga kerja, perguruan tinggi, dari mulut ke mulut dan melalui asosiasi profesional.

Kelebihan *external recruiting* :

1. Pengetahuan dan pengalaman khusus
2. Sudut pandang yang masih baru

Kekurangan *external recruiting* :

1. Proses rekrutmen yang berjalan lebih mahal dan berjalan lama
2. Resiko yang lebih tinggi, karena orang yang dipekerjakan tersebut kurang dikenal.

Garry Dessler mengemukakan dalam buku *Human Resource Management* (2008:120) bahwa terdapat proses rekrutmen dan seleksi karyawan, yang dapat kita lihat sebagai berikut :



Sumber : Dessler (2008:120)

Gambar 2.2 Proses Rekrutmen dan Seleksi

1. *Employment Planning and Forecasting*

Menentukan posisi apa yang ingin diisi oleh perusahaan.

2. *Recruiting: Build a Pool of Candidates*

Mengumpulkan kandidat yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan.

Dengan melakukan perekrutan kandidat dari *internal* maupun *external*.

3. *Applicants Complete Application Forms*

Kandidat mengisi formulir permohonan kerja. Formulir aplikasi yang sudah lengkap dan akan menjalankan wawancara penyaringan awal.

4. *Use Selection Tools Like Tests to Screen Out Most Applicants*

Menggunakan alat seleksi berupa test untuk menyaring pelamar.

5. *Supervisors and Others Interview Final Candidates to Make Final Choice*

Atasan melakukan wawancara terhadap kandidat dan memutuskan apakah calon karyawan tersebut dapat diterima atau ditolak.

O.C Ferrel, Geoffrey Hirt & Linda Ferrell mengemukakan dalam buku *Business* (2008:324) bahwa rekrutmen adalah membentuk sekelompok pelamar yang memenuhi syarat manajemen dalam memilih karyawan. Terdapat dua sumber dari rekrutmen, yaitu *internal sources* dan *external sources*. *Internal sources* adalah pelamar yang termasuk karyawan dalam organisasi saat ini. Banyak perusahaan memiliki kebijakan memberikan pertimbangan pertama kepada karyawan mereka sendiri atau mempromosikan dari dalam. Biaya menyewa karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang murah bila dibandingkan dengan biaya menyewa dari sumber eksternal dan baik untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

External sources adalah sumber yang terdiri dari iklan di koran, jurnal profesional, agen tenaga kerja, perguruan tinggi, sekolah kejuruan, rekomendasi dari karyawan saat ini, persaingan perusahaan, aplikasi yang tidak diminta, dan secara online. Sumber ini umumnya mahal, jika tidak ada karyawan yang memenuhi spesifikasi, ada orang-orang yang berkualitas baik di luar organisasi.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:227) bahwa terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dari sumber-sumber rekrutmen :

Tabel 2.2 *Recruiting Sources*

Sumber	Keuntungan	Kerugian
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Menjangkau banyak orang, - Segera mendapatkan umpan balik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan banyak kandidat yang tidak berkualifikasi
Rekomendasi Karyawan Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami tentang organisasi yang diberikan oleh karyawan dalam. - Dapat memunculkan kandidat yang diinginkan karena rekomendasi yang baik dari pemberi rekomendasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak dapat meningkatkan keberagaman dan perpaduan para karyawan.
Situs Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Distribusi luas. - Dapat diarahkan kepada - Kelompok yang khusus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan banyak kandidat yang tidak berkualifikasi
Perekrutan Kampus	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya banyak kandidat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dibatasi untuk posisi tingkat pemula.
Organisasi Perekrutan Professional	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami tantangan-tantangan dan kebutuhan-kebutuhan industri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kecil komitmennya terhadap organisasi yang khusus.

Sumber : Robbins dan Coulter (2009:227)

Penulis mengambil kesimpulan bahwa definisi rekrutmen adalah proses mencari, dan menarik pelamar berkualitas dalam memenuhi syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3 Seleksi

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:227) bahwa seleksi adalah penyaringan pelamar kerja untuk memastikan kandidat yang paling tepat yang dipekerjakan. Ada dua konsep yang terdapat dalam proses seleksi, yaitu validitas dan reliabilitas.

Validitas adalah keadaan dimana hasil tes individu dengan nilai tinggi melebihi individu dengan hasil rendah dan dengan kemampuan saat bekerja.

Reliabilitas adalah mengukur hal yang sama secara konsisten. nilai setiap individu harus tetap cukup konsisten dari waktu ke waktu, dengan asumsi bahwa karakteristik yang diukur juga stabil.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:229) bahwa terdapat tipe-tipe dari alat yang digunakan dalam seleksi antara lain :

a. Formulir aplikasi

1. Hampir secara umum digunakan
2. Sangat berguna dalam pengumpulan informasi
3. Dapat memprediksikan kemampuan dalam bekerja namun tidak mudah untuk menemukan.

b. Tes tertulis

1. Harus berhubungan dengan pekerjaan
2. Meliputi inteligensi, bakat, kemampuan, kepribadian, dan tes minat
3. Tes yang pada umumnya seperti tes kepribadian, dan tes bakat
4. Prediksi yang relatif baik untuk posisi pengawas

c. Tes simulasi kerja

1. Menggunakan perilaku pekerjaan yang sebenarnya
2. Sampel kerja
3. Penilaian pusat - mensimulasikan pekerjaan; untuk mengevaluasi potensi manajerial yang tepat

d. Wawancara

1. Sering digunakan pada umumnya
2. Harus mengetahui apa yang dapat dan tidak dapat ditanyakan
3. Dapat berguna untuk posisi manajerial

e. Investigasi latar belakang

1. Digunakan untuk memverifikasi data aplikasi - sumber informasi yang berharga
2. Digunakan untuk memverifikasi pengecekan referensi - bukan sumber informasi yang berharga

f. Pemeriksaan fisik

1. Adanya pekerjaan yang memiliki persyaratan fisik tertentu
2. Sering digunakan untuk tujuan asuransi

Myrna Gusdorf mengemukakan dalam buku *Society for Human Resource Management* (2008:7), bahwa seleksi adalah proses memilih sekelompok pelamar yang terbaik dari individu yang cocok untuk posisi tertentu dan untuk organisasi. Seleksi terdiri dari pengisian formulir aplikasi, pada proses ini kandidat diminta untuk melengkapi formulir permohonan umumnya dilakukan pada awal proses seleksi. Meskipun meluasnya penggunaan formulir aplikasi untuk seleksi karyawan, penelitian menunjukkan bahwa ilegal (atau tidak pantas) aplikasi masih sangat umum. Mereka meminta informasi tentang jenis kelamin, ras, asal negara, tanggal pendidikan dan catatan kesehatan.

Proses kedua adalah skringing wawancara, skringing wawancara biasanya dilakukan melalui telepon. Pewawancara menanyakan beberapa pertanyaan untuk menentukan kualifikasi pekerjaan kandidat dan kesesuaian untuk posisi yang diperlukan. Jika kandidat tidak tepat untuk posisi itu, pewawancara bisa merujuk kandidat lain untuk mendapatkan kandidat yang cocok untuk menempati posisi yang telah ditentukan.

John R. Schermerhorn mengemukakan dalam buku *Introduction to Management* (2010:304) bahwa seleksi adalah proses memilih individu dari sekelompok pelamar kerja yang memenuhi syarat. Langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu :

1. *Applicants and Interview*

Pelamar adalah individu yang ingin melamar calon pekerjaan dan menyiapkan latar belakang dan kualifikasi. Dokumen penting ini harus akurat dan meringkas kualifikasi khusus seseorang dan prestasi

pekerjaan. Pelamar pekerjaan harus berhati-hati mempersiapkan cv dalam mencari pekerjaan, dan perekrut harus tahu bagaimana untuk membuat keputusan yang baik dalam pemilihan pelamar.

Wawancara adalah proses disaat pelamar ditanya tentang pekerjaan, kemampuan, dan keterampilan oleh pewawancara. Wawancara dapat gagal jika pelamar kurang dalam baik berkomunikasi, dan tidak memiliki keterampilan interpersonal.

2. *Employment Tests*

Tes pekerjaan umumnya dirancang untuk mengidentifikasi kecerdasan, bakat, kepribadian, minat, dan bahkan etika. tapi setiap kali tes yang digunakan, harus memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Reliabilitas adalah tes dimana perangkat pilihan memberikan hasil yang konsisten dari tindakan berulang. Validitas adalah tes yang membuktikan hasil skor seseorang dengan kinerja kedepannya. Meskipun hasil yang baik tidak selamanya menunjukkan kinerja yang baik juga.

3. *Reference and Background Checks*

Adalah permintaan keterangan dari karyawan sebelumnya, penasehat akademik, pengetahuan mengenai kualifikasi, pengalaman dan catatan kerja masa lalu dari pelamar pekerjaan. Pengecekan tentang latar belakang ini akan memberikan informasi tentang pelamar yang kompeten.

4. *Physical Examination*

Tes kesehatan ini membantu memastikan bahwa orang tersebut secara fisik mampu melaksanakan persyaratan pekerjaan.

5. *Final Decisions To Hire or Reject*

Keputusan yang diambil melibatkan konsultasi yang luas di manajer atau pemimpin tim. Penekanan dalam pemilihan rekan kerja baru harus fokus pada kapasitas seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Penulis mengambil kesimpulan bahwa definisi seleksi adalah proses memilih individu dari sekelompok pelamar yang terbaik dan yang telah memenuhi syarat untuk posisi tertentu dari perusahaan.

2.4 Kinerja Karyawan

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:419) bahwa kinerja adalah akhir dari kegiatan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan seefisien mungkin. Kinerja adalah apa hasil dari kegiatan tersebut.

Wibowo mengemukakan dalam buku *Manajemen Kinerja* (2014:70) bahwa kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Abdul Hameed dan Aamer Waheed (2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah produktivitas dan output karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Sharif (2002) mengemukakan bahwa kinerja mengacu pada pemenuhan sesuatu atau efektivitas kerja. Dalam sebuah organisasi kinerja diwujudkan di tingkat organisasi, proses dan individu dan hubungan timbal balik antara ini akan menentukan titik pandang organisasi.

DoBrin, A. J (2006) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan untuk melakukan misi yang ditugaskan oleh atasan, dan dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Gary Dessler mengemukakan dalam buku *Human Resource Management* (2013:290) bahwa terdapat beberapa metode penilaian kinerja, yaitu :

1. *Graphic Rating Scale*

Skala yang berisi daftar sejumlah sifat dan untuk berbagai kinerja karyawan dan dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan dirinya serta dari tingkat kerjanya.

2. *Alternation Ranking Method*

Rangking karyawan dari yang terbaik sampai terburuk pada sifat tertentu, memilih dari tertinggi, kemudian terendah, sampai semua peringkat.

3. *Paired Comparison Method*

Peringkat karyawan dinilai dengan membuat grafik untuk masing-masing sifat dari semua pasangan karyawan dan menunjukkan siapa yang merupakan karyawan yang terbaik dari pasangannya.

4. *Forced Distribution Method*

Mirip dengan kadar pada kurva, persentase yang telah ditentukan dari angka yang ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja

5. *Critical Incident Method*

Menyimpan catatan perilaku karyawan terkait kerja yang baik atau tidak. Meninjau kembali dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan.

6. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode penilaian yang bertujuan menggabungkan manfaat dari kejadian kritis dan peringkat diukur oleh penahan skala dengan contoh-contoh kejadian spesifik dari kinerja yang baik dan yang buruk

7. *Mix Standard Scales*

skala campuran umumnya hanya berupa contoh daftar beberapa perilaku dimensi kinerja.

8. *Management By Objective (MBO)*

MBO umumnya mengacu pada sebuah organisasi yang penetapan tujuan lebih luas dan komprehensif dan dilakukan program penilaian.

Penulis mengambil kesimpulan bahwa definisi kinerja karyawan adalah penggunaan kemampuan, pengetahuan, keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan untuk mencapai hasil kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Publikasi	Judul penelitian	Hasil penelitian
1.	Sumayya Begum, Sun Zehou, Mohammad Amzad Hossain Sarker	International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol. 3, No. 2, 2014	Investigating the Relationship between Recruitment & Selection Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China	Penelitian ini mengungkapkan bahwa perekrutan & praktek seleksi latihan di sektor perbankan swasta dari China memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku peran ekstra karyawan. Oleh karena itu penelitian ini merekomendasikan para pengusaha untuk memastikan proses rekrutmen yang efektif dan adil diikuti oleh reward yang baik dan motivasi, pertumbuhan karier, pelatihan dan pengembangan, gaya manajemen, dan desain pekerjaan dan tanggung jawab untuk meningkatkan OCB karyawan di tempat kerja untuk hubungan kerja jangka panjang. Jadi penelitian ini menunjukkan bahwa bidang HRM dan OCB harus mendapatkan perhatian lebih untuk mengembangkan teori yang relevan dan model cocok untuk bank-bank komersial Cina untuk memastikan praktek HRM terbaik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.	Abdul Quddus Mohammad	Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business an Management Review Vol.4 No.6 ; February.	Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)	<p>Memberikan wawasan ke dalam praktek saat dalam perekrutan karyawan; seleksi dan retensi dalam keluarga dimiliki UKM di Arab Saudi untuk mengikuti model HR model yang modern. praktek ini mungkin menempatkan bisnis mereka pada posisi yang kurang dalam hal kemampuan mereka untuk merekrut, memilih dan mempertahankan bakat-bakat terbaik di pasar yang kompetitif.</p> <p>Disarankan bahwa perusahaan-perusahaan ini mengikuti alat HR modern seperti Perencanaan SDM, Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Sosial Media perekrutan, penggunaan tes psikometri dan metode wawancara online dan yang paling penting mengatur penempatan kampus dapat menguntungkan mereka untuk menemukan bakat muda dengan ide-ide modern. Orientasi, program pelatihan, keterlibatan karyawan, gaji yang adil, penghargaan yang adil / insentif, fleksibilitas dalam bekerja program jam, kesehatan & keselamatan, mengembangkan penanganan pengaduan mekanisme, memelihara hubungan yang positif antara karyawan, coaching, mentoring dan memberikan kepercayaan kepemimpinan inspirasional.</p>
----	--------------------------	---	--	---

3.	Rev. Dr. Jonatahan W. Omolo, Dr. Moses N. Oginda, Dr. Willis Yuko Oso	International Journal of Human Resource Studies Vol. 2, No. 3 2012	Effect Of Recruitment and Selection Of Employees On The Performance Of Small and Medium Enterprise In Kisumu Municipality, Kenya	Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja UKM, melalui khusus yang menyelidiki efek sourcing, menarik, dan skrining secara kolektif, pada kinerja UKM di Kisumu Municipality. Studi ini menemukan bahwa rata-rata kinerja keseluruhan UKM di Kisumu Municipality adalah 60,71%; dan bahwa sumber, menarik, dan skrining merupakan penentu yang signifikan dari kinerja UKM di Kisumu Municipality. Penelitian menyimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM di Kisumu Kota, dan lebih baik perekrutan dan seleksi, semakin tinggi kinerja UKM. Bahkan, kinerja UKM dapat dipengaruhi hingga 72,40% melalui rekrutmen yang tepat dan pilihan dan lebih khususnya melalui rekrutmen yang tepat dan seleksi
4.	Qaisar Abbas, Sara Yaqoob Sumayya Begum, Sun Zehou, Mohammad Amzad Hossain Sarker	Pakistan Economic and Social Review Volume 47, No. 2 (Winter 2009)	Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan penelitian mendukung hubungan positif yang kuat antara mereka. Dari bahan yang mendukung dan hasil penelitian disimpulkan bahwa manajer harus memiliki keterampilan kepemimpinan untuk melakukan dengan baik dan

				<p>memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Namun hal ini juga diketahui bahwa sumber daya manusia tidak memiliki perpaduan penuh kompetensi untuk melakukan, ketika mereka dilakukan selama proses seleksi. Penelitian ini dilakukan mengingat lima faktor pengembangan kepemimpinan, yaitu pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi dan efek gabungan dari faktor pengaruh ini kinerja karyawan dengan 50%. Namun, sisa kontribusi 50% terhadap kinerja karyawan selain faktor pengembangan kepemimpinan dapat hasil dari faktor-faktor lain seperti, sikap, komitmen, faktor motivasi, dan kepercayaan dalam organisasi, dan faktor-faktor lainnya seperti kompensasi, reward dan bonus dll juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.</p>
5.	Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi	Singaporean Journal Of Business Economics, and Management Studies Vol,2 No.5, 2013	The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance	<p>Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pragmatis berdampak pada kinerja staf dan kinerja akan menyebabkan peningkatan dan antara dua ini, gaya kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan tinggi yang relevan. Bahkan, temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajer.</p>

				<p>Perlu dicatat bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pragmatis tidak dua teori bertentangan, melainkan mereka adalah ideologi yang saling melengkapi. ketergantungan tinggi pada kepemimpinan transformasional dan miskin memberikan imbalan dan arah dapat membuat kebingungan dan ambiguitas antara karyawan. Dari efek lain dari gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dicatat bahwa kepemimpinan pragmatis terbukti lebih sukses dalam lingkungan stasioner dan lebih berhasil dalam lingkungan yang dinamis dari kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menggunakan mekanisme institusional seperti kompensasi, komunikasi, kebijakan dan prosedur dan metode organisasi menyebabkan untuk menciptakan budaya pemberdayaan dinamis dengan karakteristik aktif, kuat, dinamis dan inovatif. Ini kepemimpinan transformasional memimpin budaya untuk tindakan lebih berhasil dalam lingkungan yang dinamis dan dalam lingkungan stasioner gagal bertindak daripada kepemimpinan pragmatis.</p>
--	--	--	---	---

6.	Dr. Amir Elnaga, Amen Imran	European Journal of Business and Management Vol.5, No.4, 2013	The Effect of Training on Employee Performance	<p>Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan program adalah stimulan yang pekerja perlukan dalam meningkatkan kinerja dan kemampuan mereka, yang akibatnya meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pelatihan harus dirancang atas dasar kebutuhan spesifik perusahaan dan tujuan. pelatihan yang efektif adalah intervensi bijaksana dirancang pada mencapai pembelajaran diperlukan untuk kinerja karyawan ditingkatkan. Penelitian ini menegaskan proposisi bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan</p>
----	--------------------------------	---	---	---



UMN

2.6 Kerangka Pemikiran

Macky K and Johnson G (2004) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah menggunakan analisis pekerjaan untuk memilih dan mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan organisasi. Dan itu terkait dengan strategi yang diterapkan oleh organisasi melalui perencanaan sumber daya manusia.

Shen J. & Edwrads V (2004) mengemukakan bahwa seleksi adalah pengumpulan informasi tentang pelamar untuk memutuskan siapa yang cocok dan harus digunakan pada setiap posisi pekerjaan.

DoBrin A. J (2006) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan, untuk melakukan misi diperlukan oleh manajemen yang efisien dan efektif.

2.6.1 Hubungan Antara Rekrutmen, Seleksi dan Kinerja Karyawan

Shen J. & Edwards V (2004) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah proses untuk mengisi posisi yang ditawarkan dalam kerja, dalam jumlah yang cukup dan pelamar yang memiliki kualitas terbaik.

Shen J. & Edwards V (2004) juga mengemukakan bahwa seleksi adalah proses mengumpulkan informasi tentang pelamar untuk memutuskan siapa yang cocok dan harus digunakan pada setiap posisi pekerjaan.

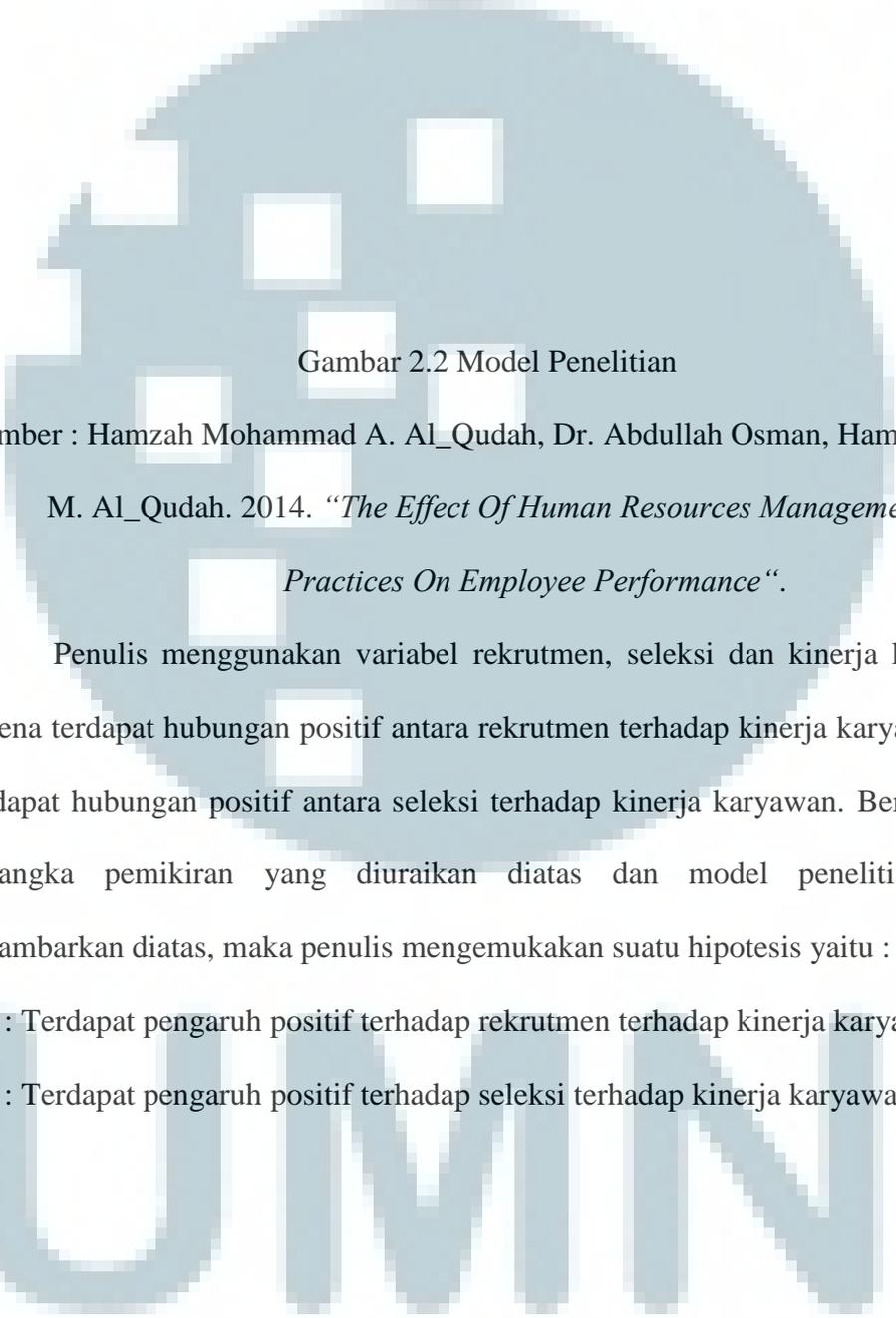
DoBrin, A. J (2006) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan, untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan agar berjalan efisien dan efektif.

Rekrutmen dan seleksi merupakan faktor yang secara terintegrasi mempengaruhi kinerja karyawan, karena merekrut dan memilih karyawan yang sesuai untuk posisi yang sesuai dengan pekerjaan akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk perkembangan perusahaan kedepannya.

Huselid, M. A. (1995) mengemukakan bahwa dengan mengadopsi praktek terbaik dalam perekrutan dan seleksi, memungkinkan menciptakan kualitas yang baik dalam organisasi. Pelatihan sangat penting sebagai pelengkap dari praktek seleksi melalui bagaimana budaya organisasi dan perilaku karyawan untuk memberikan hasil kerja terhadap perusahaan.

Smith, R dan Lynch, D (2010) mengemukakan bahwa rekrutmen dan seleksi adalah langkah pertama dalam proses evaluasi karyawan. Ini terkait dengan mengidentifikasi, menarik dan memilih pelamar yang tepat untuk memenuhi persyaratan dari pekerjaan dalam organisasi. Proses ini penting untuk memastikan tentang hasil dari proses rekrutmen dan seleksi dalam organisasi.

Penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan yang baik berasal dari proses rekrutmen dan seleksi yang baik, karena dengan terpilihnya karyawan yang mempunyai kemampuan terbaik akan memberikan kinerja yang cepat dan tepat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan maksimal dan perusahaan akan menjadi unggul dalam bersaing dengan perusahaan lain. Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi mempunyai hubungan positif dan mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber : Hamzah Mohammad A. Al_Qudah, Dr. Abdullah Osman, HamzahEdris
M. Al_Qudah. 2014. *“The Effect Of Human Resources Management
Practices On Employee Performance”*.

Penulis menggunakan variabel rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan karena terdapat hubungan positif antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan dan terdapat hubungan positif antara seleksi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan diatas dan model penelitian yang digambarkan diatas, maka penulis mengemukakan suatu hipotesis yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh positif terhadap rekrutmen terhadap kinerja karyawan

H2 : Terdapat pengaruh positif terhadap seleksi terhadap kinerja karyawan