

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai rekrutmen, seleksi, dan kompetensi karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “*manage*”. Kata “*manage*” berasal dari kata “*manus*”, yang berarti “*to control by hand*”. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Pengertian lain dari manajemen yaitu sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, pikiran, dan perbuatan, manusia yang dapat menolong manusia mencapai tujuannya. Manajemen yang baik

adalah hasil dari pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia di dukung peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Peter Drucker (2018:4) mengatakan bahwa: *“Management is a practice, not a science, because what is demanded from management is achievement, not knowledge”*. (Manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang dituntut dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan).

Pengertian tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Miftah Thoha (2017:10) *“Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”*.

James A.F.Stoner & Charles Wankel (2018:16) mengatakan bahwa: *“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve atated organizational goals”*. (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi).

Sedangkan Firmansyah (2018:4) mengemukakan bahwa : *“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”*.

Merujuk pada beberapa pengertian di atas, tergambar adanya perbedaan penjelasan sesuai sudut pandang masing-masing para ahli. Namun, dalam hal visi dan tujuannya, kesemua pengertian tersebut mengerucut pada satu hal yang sama, yaitu pengambilan keputusan, karena itu dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan:

1. suatu usaha atau tindakan ke arah pencapain tujuan melalui suatu proses;
2. suatu sistem kerja sama dengan pembagian peranyang jelas; dan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber–sumber lainnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam melaksanakan aktivitas suatu organisasi fungsi manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan kegunaannya dan melaksanakan setiap tahapan ditentukan dalam melaksanakan setiap aktivitas, fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Mamduh Hanafi (2019:11) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan stratrgi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan lakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi

### 3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

#### **2.1.1.3 Unsur- Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur Manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2017:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas man, money, materials, machines, methods, dan markets. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam Operasionalisasi suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Metode adalah cara-cara yang di tempuh atau teknik yang di pakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana Operasionalisasi.

6. Pasar (*Market*)

*Market* adalah pasar yang hendak di masuki hasil produksi baik barang maupun jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, peneliti sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang paling penting sebab hal tersebut sering kali perlu di perhatikan dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan apabila semua unsur itu di gabungkan maka dalam mencapai tujuan perusahaan akan lebih mudah di gapai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan seharusnya menjadi tugas dan peranan penting manajemen sumber daya manusia di butuhkan oleh perusahaan, dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan dan bagaimana SDM tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah. Berikut merupakan pengertian Manajemen SDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Gary Dessler (2017:6), menyatakan bahwa: *“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening,*

*training, rewarding and appraising*". (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek "Manusia" atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Pengertian yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2017:10), menyatakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Bintaro dan Daryanto (2017:15), bahwa : "Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal".

Berdasarkan sejumlah definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan, ilmu dan seni yang terdiri dari banyak aktivitas yang saling berkaitan dengan proses pemanfaatan dan pemberdayagunaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

### 2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

fungsi MSDM dapat dijelaskan oleh Sedarmayanti (2017:6-8) bahwa terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi Operasionalisasi MSDM dengan penjelasan sebagai berikut.

#### 1. Fungsi manajerial MSDM

##### a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

##### b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

##### c. Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan Kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

#### 2. Fungsi Operasionalisasi MSDM

##### a. Pengadaan SDM

kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi

lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi SDM. Pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan SDM

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, di mana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lainlain.

e. Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan

adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui karyawan yang ada di dalam perusahaan. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia yang disebutkan oleh Sedamayanti (2017:10) :

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*social objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat di harapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlunya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan

3. Tujuan Fungsi (*Tujuan Fungsional*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan personal (*personal objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai di harapkan dapat di penuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin di capai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah di terapkan agar dapat berdaya guna dalam perusahaan karna tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

### **2.1.3 Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

### 2.1.3.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus untuk mendapatkan calon-calon karyawan. Berikut pengertian rekrutmen menurut para ahli :

Robert L.Mathis (2017:227) menyebutkan bahwa:

*“Recruiting is the process of creating a reasonable pool of qualified candidates for a job opening”.*

(Perekrutan adalah proses menciptakan kumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk pembukaan pekerjaan).

Mathis dan Jackson (2017:200) mengatakan bahwa:

*“recruitment is the process of producing a group of qualified applicants for organizational jobs”.*

(Rekrutmen adalah proses menghasilkan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasi).

Raymond A Noe (2019:190) mengatakan:

*“human resource recruitment is any practice or activity carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees”.*

(Rekrutmen sumber daya manusia adalah setiap praktik atau kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial).

Hasibuan (2018:40) menjelaskan bahwa:

*“rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi”.*

Berdasarkan penjelasan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah kegiatan atau usaha mencari, menemukan, menarik dan

mempengaruhi tenaga kerja yang *qualified* dan potensial agar berminat melamar pada suatu perusahaan untuk mengisi kekosongan sebuah jabatan.

### **2.1.3.2 Alasan Dilakukannya Rekrutmen**

Rekrutmen akan menghasilkan sekelompok pelamar tenaga kerja yang telah dipilih agar menjadi tenaga kerja atau pegawai baru pada sebuah organisasi atau perusahaan. Nurmansyah dalam Vip Paramartha dkk (2021:1) mengatakan bahwa terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu :

1. Ada karyawan yang dipindahkan.
2. Berhenti atas kemauan sendiri.
3. Berhenti atas keputusan perusahaan.
4. Pensiun.
5. Meninggal dunia.
6. Perluasan usaha.
7. Penyesuaian organisasi.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa alasan dalam perekrutan adalah untuk mempersiapkan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan

### **2.1.3.3 Tahapan Rekrutmen**

Dubois dan Rothwell (2018:98) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) tahapan rekrutmen yaitu:

1. Memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan.

Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

2. Memeriksa uraian serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan.

Kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaannya. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.

3. Mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat.

Rekrutmen merupakan tahap yang terkait dengan langkah ini. Dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (internal) atau luar organisasi (external). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

4. Memilih cara komunikasi yang efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat.

Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, open house recruitment, presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang

magang, dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan organisasi (link and match).

#### **2.1.3.4 Metode Rekrutmen**

Perusahaan atau organisasi umumnya menggunakan beberapa strategi dan metode dalam merekrut karyawan. Parry & Tyson (2017) menyebutkan bahwa metode rekrutmen di bagi menjadi dua yaitu metode terbuka dan metode tertutup berikut penjelasannya :

##### **1. Metode tertutup**

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sulit.

##### **2. Metode terbuka**

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang *qualified* lebih besar. Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa metode rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan organisasi yaitu metode tertutup dan metode terbuka.

#### **2.1.3.5 Sumber Rekrutmen**

Sumber rekrutmen ditentukan setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan. James A.F. Stoner (2018:41) mengatakan bahwa

sumber rekrutmen dibagi menjadi dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal dan berikut penjelasannya :

#### 1. Sumber internal

Sumber internal adalah sumber pegawai yang berasal dari dalam instansi tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan pegawai yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut.

#### 2. Sumber eksternal

Sumber eksternal adalah sumber pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan pegawai dari sumber-sumber tenaga kerja diluar instansi, antara lain berasal dari :

- a. Kantor penempatan kerja.
- b. Lembaga-lembaga pendidikan.
- c. Referensi pegawai.
- d. Serikat buruh.
- e. Pencakokan dari instansi.
- f. Nepotisme dan leasing.
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan.
- h. Internet atau media sosial.
- i. Sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam proses rekrutmen terdapat sumber perekrutan yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

### 2.1.3.6 Kelebihan dan Kekurangan Sumber Internal dan Eksternal

Sumber rekrutmen internal dan eksternal tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan berikut yang dikatakan oleh (Byars & Rue, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan - kelebihan sumber internal
  - a. Perusahaan memiliki pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan calon karyawan
  - b. Calon karyawan memiliki pengetahuan tentang perusahaan
  - c. Moral dan motivasi karyawan meningkat
2. Kelemahan - kelemahan sumber internal
  - a. Kemungkinan di bagian yang baru, karyawan tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya
  - b. “Perkelahian” dalam promosi dapat mempengaruhi moral secara negative
  - c. *Inbreeding* dapat melumpuhkan ide-ide dan inovasi baru

Sedangkan kelebihan dan kekurangan dari sumber eksternal adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan - kelebihan sumber eksternal
  - a. Kemampuan yang ada lebih besar
  - b. Wawasan dan perspektif baru dapat di bawa ke dalam perusahaan
  - c. Upah yang lebih murah untuk posisi tertentu
2. Kelemahan-kelemahan sumber eksternal
  - a. Proses penyeleksian akan menjadi sangat sulit
  - b. Waktu penyesuaian/orientasi akan lebih lama

- c. Masalah moral dari pihak internal yang merasa mereka lebih pantas

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber internal dan sumber eksternal memiliki kelebihan dan kekurangannya masing masing, maka kedua sumber ini sebaiknya digunakan dan difikirkan secara baik baik dalam menentukan perekrutan karyawan.

### **2.1.3.7 Kendala Rekrutment**

Berbagai penelitian dan pengalaman setiap orang dalam hal penarikan tenaga kerja akan selalu mengalami kendala. Sri Larasati (2018:55) menyebutkan beberapa kendala yang dihadapi saat penarikan adalah:

1. Faktor-faktor organisasional, yang meliputi kebijakan (promosi, imbalan/gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, status kekaryawanan) dan rencana SDM dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang system imbalan maka ada 4 hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu :
  - a. Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan
  - b. Kemampuan perusahaan
  - c. Keharusan menaati peraturan
  - d. Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan befikir.
3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi :
  - a. Tingkat pengangguran
  - b. Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama.

- c. Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- d. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- e. Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan.
- f. Praktik penarikan.
- g. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

#### **2.1.3.8 Tujuan Rekrutmen**

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencanaan tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan.

Mondy & Martocchio (2016:247) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu :

##### **1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial**

Artinya melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan oleh perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga lembaga tertentu yang berkaitan, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.

##### **2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi**

Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi artinya yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan perusahaan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diharapkan.

### 3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar

Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar artinya pelamar harus benar benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak, misalnya IPK, usia, pengalaman kerja, domisili, akreditasi lembaga atau persyaratan lainnya. Jika terjadi pelanggaran terhadap kriteria minimal ini maka harus digugurkan, sehingga tidak mengganggu persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan.

### 4. Untuk kebutuhan seleksi

Untuk kebutuhan seleksi, artinya dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

### 2.1.3.9 Dimensi Dan Indikator Rekrutmen

Dalam variabel proses rekrutmen, peneliti menggunakan dimensi dan indikator yang dikemukakan Hasibuan (2018:40) dimensi dan indikator dari proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Dasar perekrutan.
  - a. Metode perekrutan.
  - b. Prosedur melamar pekerjaan.
2. Sumber perekrutan.
  - a. Sumber internal.
    - Promosi.
    - Demosi.
  - b. Sumber eksternal.
    - Kantor penempatan kerja.
    - Referensi pegawai.
    - Internet dan media sosial.
3. Metode perekrutan.
  - Metode tertutup.
  - Metode terbuka.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi proses rekrutmen adalah dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan, kemudian untuk indikator proses rekrutmen yaitu metode perekrutan, prosedur melamar pekerjaan, promosi, demosi, pasar tenaga kerja, kantor

penempatan kerja, referensi pegawai, internet dan media sosial, metode tertutup dan metode terbuka.

#### **2.1.4 Seleksi**

Proses seleksi dimulai setelah beberapa kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat yang di dapatkan melalui proses rekrutmen yang melibatkan serangkaian tahap-tahap yang menambah kompleksitas dan waktu. Proses seleksi merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang di lakukan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau di tolak. Seleksi dalam manajemen SDM adalah sebuah proses pemilihan yang dilakukan perusahaan atau organisasi terhadap orang untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Seleksi**

Proses seleksi merupakan tahap yang berguna untuk memastikan kandidat memenuhi persyaratan jabatan serta perusahaan atau organisasi memperoleh kandidat terbaik.

Berikut definisi seleksi menurut para ahli :

Dale Yoder (2018:202) menyebutkan bahwa:

*“selection is the process in which candidates for employment, are divided into two classes – those who are to be offered employment and those who are not”*

(seleksi adalah proses di mana calon pekerja, dibagi menjadi dua kelas - mereka yang akan ditawarkan pekerjaan dan mereka yang tidak).

Koontz dan O donnell (2018:202) mengatakan bahwa:

*“managerial selection is logically, choosing from among the candidates, the one, that best meet the position requirement”.*

(seleksi manajerial secara logis, memilih dari antara kandidat, yang paling memenuhi persyaratan posisi).

Decenzo dalam Jhon Suprihanto (2021:114) mengatakan bahwa:

*“selection activities follow a standar pattern, beginning with a initial screening interview and concluding with final employment decision”*

(kegiatan seleksi mengikuti pola standar, dimulai dengan wawancara penyaringan awal dan diakhiri dengan keputusan pekerjaan akhir).

Pilbeam & Corbridge (2016: 156) mengemukakan bahwa:

*“Selection is process which involves the application of appropriate techniques and methods with the aim of selecting, appointing and inducting a competent person or persons.”*

(Seleksi adalah proses yang melibatkan penerapan teknik dan metode yang tepat dengan tujuan memilih, mengangkat dan melantik seseorang atau orang-orang yang berkompeten).

Sondang P Siagian (2019:132) menyebutkan bahwa:

*“seleksi karyawan adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak”.*

Berdasarkan penjelasan di atas menurut para ahli bahwa seleksi adalah sebuah proses memilah dan memilih karyawan yang memiliki kualifikasi dan potensi yang baik dan sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan di dalam perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Seleksi**

Tujuan seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai

tujuannya yang diperoleh dari proses seleksi. Gary Dessler (2017:203) mengatakan bahwa tujuan diadakannya seleksi karyawan yang akan menduduki jabatan yang kosong adalah untuk mendapatkan :

1. Karyawan yang qualified dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
8. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan seleksi dalam organisasi atau perusahaan adalah untuk mendapatkan karyawan yang qualified, potensial, jujur, disiplin, dinamis, kreatif, inovatif, loyal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan serta dapat mengurangi absensi dan turnover karyawan.

#### **2.1.4.3 Kendala Seleksi**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika dan harga diri. Kendala-kendala itu menurut (John Wiley & Sons:2017) adalah sebagai berikut :

1. Kendala tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objective. Misalnya, mengukur kejujuran atau kesetiaan.

## 2. Kendala etis penyeleksi

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran, integritas karakter serta objectivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut atau penyeleksi dihadapkan berbagai macam godaan seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengatrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan penyeleksi mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subjektif.

## 3. Kendala pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik biasanya di sembunyikan. hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan keahlian untuk mengetahui penyeleksi.

## 4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif yang didasarkan pada daerah asal atau latar belakang sosial. Sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan

tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya.

#### 5. Penawaran tenaga kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk di seleksi, semakin baik bagi organisasi karena semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi karyawan benar-benar tenaga kerja yang paling memenuhi syarat. Akan tetapi bukan mustahil juga banyak jumlah pelamar kurang dari yang di harapkan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kendalakendala dalam seleksi adalah kendala tolak ukur, kendala etis penyeleksi, kendala pelamar, kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan dan penawaran tenaga kerja.

#### **2.1.4.4 Tahapan-Tahapan Seleksi**

Tahapan-tahapan yang harus dilalui dan dilakukan dalam proses seleksi yang dikatakan oleh Simamora (2018:222) adalah sebagai berikut :

##### 1. Wawancara saringan pendahuluan.

Tahap pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan, pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat-syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari para kelompok pelamar.

##### 2. Pengisian formulir lamaran.

Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi di hampir semua organisasi, perusahaan harus mengevaluasi formulir/blanko lamaran untuk mengetahui apakah ada kecocokan antara pelamar dengan posisi yang

lowong. Formulir lamaran lazimnya menanyakan nama pelamar, alamat, nomor telephone, kewarganegaraan, dan kelaikan untuk pekerjaan yang dikehendaki.

3. Wawancara kerja.

Wawancara kerja adalah percakapan atau interaksi verbal, umumnya antara dua orang atau lebih untuk sebuah maksud tertentu, wawancara kerja merupakan percakapan formal yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja.

4. Tes seleksi.

Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk mengevaluasi kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja.

5. Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang.

Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan latar belakang pelamar, penyelidikan latar belakang disebut dengan pengecekan referensi, dan dapat mencakup penelitian sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas criminal, dan karakter umum lainnya.

6. Pemeriksaan fisik.

Pemeriksaan fisik pada dasarnya merupakan kegiatan bagian dari proses seleksi di banyak organisasi. Pemeriksaan fisik diwajibkan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, pengemudi kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium dan lain-lain. Pemeriksaan fisik dalam proses seleksi biasanya di tempatkan pada proses akhir seleksi, hal ini dilakukan dalam rangka menghemat dana perusahaan

karena hanya pelamar yang telah melewati tahap-tahap sebelumnya saja yang akan diperiksa kondisi fisiknya, pemeriksaan kondisi fisik merupakan peranan penting dalam proses seleksi.

#### 7. Wawancara Dengan Penyelia.

Proses seleksi ini biasa disebut dengan wawancara akhir dan biasanya dilakukan oleh manajer lini atau penyelia.

#### 8. Keputusan Pengangkatan.

Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi. Hampir di sebagian besar situasi manajer atau penyelia orang bakal menjadi atasan pelamar yang akan mengambil keputusan pengangkatan final. Hal ini karena atasan atau penyelia mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang departemen yang dipimpinnya, karyawannya, dan pekerjaan yang harus diisi. Penyelialah yang mampu memperkirakan kecocokan dan potensi setiap pelamar untuk menunaikan tugas yang akan diembannya. Dengan demikian, masuk akal apabila penyelia atau atasan dilibatkan dalam proses seleksi dan mereka disertai wewenang untuk menentukan keputusan akhir dalam pengangkatan pegawai baru.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa tahapantahapan dalam seleksi adalah wawancara saringan pendahuluan, pengisian formulir lamaran, wawancara kerja, tes seleksi, pemeriksaan referensi dan latar belakang pelamar, pemeriksaan fisik, wawancara dengan penyelia dan tahap

teraakhir adalah keputusan pengangkatan. Tahapan-tahapan dalam seleksi tersebut dilakukan agar mendapatkan karyawan yang *qualified* dan potensial.

#### **2.1.4.5 Dimensi Dan Indikator Seleksi**

Dalam variabel seleksi, peneliti menggunakan Dimensi dan indikator seleksi yang disebutkan oleh Sondang P Siagian (2019:137) adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman
  - a. Pengalaman kerja.
  - b. Pengalaman yang dimiliki.
2. Tes tertulis
  - a. Tes tertulis yang telah disiapkan oleh perusahaan.
  - b. Wawasan dan pengetahuan.
3. Tes wawancara
  - a. Melakukan tes wawancara.
  - b. Karakter calon pelamar.
4. Kesehatan
  - a. Riwayat penyakit.
  - b. Kesehatan jasmani dan rohani.
5. Prosedur
  - a. Standar perusahaan.
  - b. Keputusan penerimaan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi seleksi adalah pengalaman, tes tertulis, tes wawancara, kesehatan dan prosedur, kemudian untuk indikator seleksi yaitu pengalaman kerja, pengalaman

yang dimiliki, tes tertulis yang telah disiapkan oleh perusahaan, wawasan dan pengetahuan, melakukan tes wawancara, karakter calon pelamar, riwayat penyakit, kesehatan jasmani dan rohani, standar perusahaan dan keputusan penerimaan.

### **2.1.5 Kompetensi**

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. (Emron, Yohny & Imas, 2017:140)

Sedangkan yang dikemukakan oleh Boyatzis (2018:253) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang ada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Selanjutnya dijelaskan oleh Klemp (2018:46) juga mengatakan kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan.

Kompetensi Menurut Dessler (2017:408) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan.

Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2016:3),

*“a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation”.*

(Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal terkait dengan kriteria yang dirujuk sebagai kinerja yang efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan).

Adapun yang dikatakan oleh Woodruffle (2017:5) mengatakan bahwa:

*” Competence is defined as a basic concept related to people, namely showing the dimensions of behavior that underlies superior or competent achievements”*

“kompetensi diartikan sebagai konsep dasar yang berhubungan dengan orang yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul atau kompeten”.

Kemudian definisi kompetensi yang dikatakan oleh Moeharion (2019:5) :

*“competence is the underlying characteristic of an individual related to the referenced criteria of effective and or superior performance in a job”*

“kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu terkait dengan kriteria yang direferensikan efektif dan atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

### 2.1.5.2 Pentingnya Kompetensi

Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel (2017) menyatakan bahwa pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis

Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.

- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*)

Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Latief et al., (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

#### 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

#### 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

#### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah.

Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.5.4 Jenis-jenis Kompetensi**

Charles E. Jhonson (2017:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni:

- 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*)
- 2). Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan

3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

David Robotham (2018:266) menyatakan bahwa “kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yakni:

1. *Technical competence*
2. *Managerial competence*
3. *Interpersonal competence atau Social/Communication competence*
4. *Intellectual competence”*.

a. *Technical Competence* atau kompetensi teknis yaitu kompetensi mengenai bidang tertentu yang menjadi tugas pokok dan harus dilaksanakan masing masing aparatur.

b. *Managerial Competence* atau kompetensi manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi.

c. *Interpersonal Competence* atau *Social/Communication Competence* atau kompetensi sosial, yaitu kemampuan dalam melakukan komunikasi yang dibutuhkan suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas.

d. *Intellectual Competence* atau kompetensi intelektual, yaitu kemampuan berfikir strategis untuk masa yang akan datang, seperti merumuskan visi, misi, strategi untuk mencapai tujuan organisasi sebagai bagian dari pembangunan nasional.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Dimensi dan indikator kompetensi yang disebutkan oleh Emron, Yohny dan Imas (2017:140) untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini :

### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Indikator yang berkaitan dengan dimensi ini adalah :

- a. Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan
- b. Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan.

### 2. Keterampilan (*Skill*)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Indikator yang berkaitan dengan dimensi ini adalah:

- a. Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani
- b. Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah
- c. Memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

### 3. Sikap (*Attitude*)

Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi. Indikator yang berkaitan dengan dimensi ini adalah :

- a. Inisiatif
- b. Keramahan
- c. Etika

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya

lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2016:205).

Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keahlian, dan sikap.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal dan tugas akhir yang berasal dari internet. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang didapat dari beberapa jurnal dan sumber lainnya untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

**Tabel 2. 1**

#### **Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Nurhayana (2022) <i>The Influence of the Recruitment Process on KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) MULIA JAYA Employee Competence</i>	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Rekrutmen terhadap kompetensi karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan	1. Objek penelitian berbeda 2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Seleksi

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 120</i>			
2.	<p><i>Sinaga , S. A., &amp; Nawangsari , L. C. (2019)</i></p> <p><i>THE EFFECT OF RECRUITMENT, TRAINING ON EMPLOYEE COMPETENCE IN DAIRY FARMERS OF AMERICA COOPERATIVE USING ORGANIZATION CITIZENSHIP FOR ENVIRONMENT AS MEDIATION VARIABLE .</i></p> <p><i>International Journal Of Research and Review .Vol. 7, Issue 9 September 2020</i></p>	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Rekrutmen dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan.	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan	1. Pada penelitian yang dilakukan penelitian sekarang tidak melibatkan variabel pelatihan. 2. Pada penelitian yang dilakukan penelitian sekarang tidak melibatkan variabel mediasi <i>organization citizenship for environment</i>
3.	<p>Deden Andriawan Panji, Nurul Qomari, Sutopo (2021)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kerja Karyawan Teknisi</p>	Rekrutmen, Pelatihan, dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi Kerja baik secara parsial maupun	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi	1. Variabel Independen (X2) Pelatihan, 2. Variabel Independen (X3) Budaya Organisasi 3. Objek Penelitian

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Elevator di KOPERASI LEMBAGA PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA</p> <p>Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol.1, No. 7, Agustus 2022, Hal 1422-1439</p>	secara simultan		
4.	<p>Mohammad Noor (2018)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi di Koperasi Mekar Gudang Garam Tbk</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 7, No.6 2018</p>	Rekrutmen dan Pelatihan berpengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi baik secara parsial maupun simultan	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi	1. Variabel Independen (X2) Pelatihan 2. Objek penelitian
5.	<p>Jupianus Sitepu, Rafika Devi Saragih (2021)</p> <p>Sistem Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kompetensi pada Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri Pasuruan</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi	1. Variabel Independen (X2) Pelatihan 2. Objek penelitian

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tirtayasa Vol.3 (2), November 2019			
6.	<p>Maskuri, Juniarto Roro Prasetyo (2023)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Calon Pekerja Koperasi PERSONEL ALIH DAYA AREA BANDUNG Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening</p> <p>E-Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol.3, No.1 Januari 2022</p>	Rekrutmen dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi	<p>1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen,</p> <p>2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi</p>	<p>1. Variabel Independen (X2) Pelatihan</p> <p>2. Peneliti yang dilakukan penelitian sekarang tidak melibatkan variabel intervening</p> <p>3. Objek penelitian</p>
7.	<p>Vivin Nurmaningsih (2017)</p> <p>Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan KOPERASI SIMPAN PINJAM DARMA SUCI DI DESA DARMASABA BADUNG</p> <p>E-Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol.3, No.1 Januari 2023</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kompetensi	<p>1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen,</p> <p>2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi</p>	<p>1. Variabel Independen (X2) Pelatihan</p>

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	<p>Sugito Efendi dan AD. Setiawan (2018)</p> <p>Pengaruh Seleksi, Pelatihan terhadap Kompetensi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Koperasi BMT Al-Amal Bengkulu</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2(2) April 2020)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Seleksi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Seleksi, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi</p>	<p>1. Variabel Independen (X2) Pelatihan</p>
9.	<p>Opayemi, A.S. &amp; Oyesola, T.M (2019)</p> <p><i>The Influence of the Selection Process on employee competence: An empirical analysis in Arla Food Cooperative</i></p> <p>Vol 3, Nomor 10 Oktober 2022</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Seleksi terhadap kompetensi karyawan.</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Seleksi 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan</p>	<p>1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel Rekrutmen</p>
10.	<p>M Bambang Priatama, Susi Hendriani dan Jahrizal (2020)</p> <p>Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Seleksi Terhadap Kompetensi dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Latar belakang pendidikan dan seleksi secara simultan berpengaruh</p>	<p>1. Variabel Independen (X2) Seleksi, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Pengaruh Latar Belakang Pendidikan 2. Penelitian yang dilakukan penelitian sekarang tidak melibatkan variabel kinerja</p>

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kinerja di Koperasi Serba Usaha Srikandi  Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 10, No.2, 2022	positif dan signifikan terhadap kompetensi		
11.	Dessi Setiyawan (2018)  Pengaruh Seleksi, Pelatihan terhadap Kompetensi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan KOPERASI SIMPANPINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH (KSPPS) PERAMBABULAN KABUPATEN CIREBON  E-Jurnal Manajemen, Vol. 7, No. 6, 2019: Hal 3412-3441.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Seleksi dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi	1. Variabel Independen (X1) Seleksi, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi	1. Variabel Independen (X2) Pelatihan
12.	Herry Widjarnako (2018)  Pengaruh Sistem Seleksi dan Program Pelatihan terhadap Kompetensi, Kualitas Kerja dan Kinerja karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Mandiri Jaya Meulaboh)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Sistem Seleksi dan Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap	1. Variabel Independen (X1) Seleksi, 2. Variabel Dependen (Y) Kompetensi	1. Variabel Independen (X2) Program Pelatihan, 2. Variabel Intervening (Z1) Kualitas Kerja, 3. Variabel Intervening (Z2) Kinerja

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal Riset Manajemen Vol 1, No. 1, Tahun 2021, Hal 25-35 .	Kompetensi Karyawan		
13.	Hutamto, D. (2023)  Pengaruh Rekrutmen dan Kriteria Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi pada (Studi Kasus Pada Koperasi Astra Internasional Jakarta)  Jurnal Manajemen Vol.8, no. 1 Maret 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Rekrutmen dan Kriteria Seleksi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen, 2. Variabel Independen (X2) Seleksi	1. Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan 2. Kompetensi sebagai Variabel Intervening
14.	Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023)  <i>The effect of recruitment and selection on employee competence on Mondragon Cooperative</i>  <i>Jurnal ilmiah manajemen, Vol. 9, No .1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen 2. Variabel Independen (X2) Seleksi 3. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan	1. Objek penelitian berbeda
15.	Ahdiansyah, Fakhru (2019)  PENGARUH PROSES REKRUTMEN,	Hasil analisa menunjukkan bahwa Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi	1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen, 2. Variabel Independen	1. Tidak menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>PROSES SELEKSI DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN OUTSOURCING KOPERASI PERTERNAKAN SAPI PERAH (KPSP) SETIA KAWAN, PASURUAN, JAWA TIMUR</p> <p>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen: Vol. 8, No. 4</p>	<p>memberikan hasil yang positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan</p>	<p>(X2) Seleksi,</p>	<p>2. Objek penelitian berbeda</p>
16.	<p>Randito Tribagas Muharram, Nenny Anggraini &amp; Emerald G.M Tobing (2023)</p> <p><i>Influence of Recruitment, Selection on Employee Competence in Cooperative Atalian Global Service Indonesia</i></p> <p><i>International Journal Vol.15 No.1</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen 2. Variabel Independen (X2) Seleksi 3. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan</p>	<p>1. Tidak menggunakan variabel independent penempatan 2. Objek penelitian berbeda</p>
17.	<p>Ombui Kepha, Elegwa Mukulu, Gichuhi, A. Waititu (2021)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh</p>	<p>1. Variabel Independen (X1) Rekrutmen</p>	<p>1. Objek penelitian berbeda</p>

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Influence of Recruitment and Selection on the Competence of Employees in Research Dansk Landbrugs Grovvareselskab (DLG)</i>  <i>International Journal Vol.14 No. 2, April 2019</i>	rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan	2. Variabel Independen (X2) Seleksi 3. Variabel Dependen (Y) Kompetensi karyawan	

Sumber : Hasil diolah peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 Penelitian terdahulu sangat penting dan menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian ini. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan variabel yang digunakan oleh peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, seperti pada variabel independen yaitu Rekrutmen dan Seleksi yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kompetensi pegawai. Dengan terdapat beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran berguna untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi.

### **2.2.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kompetensi**

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) professional adalah terletak pada proses rekrutmen calon tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada. Rekrutmen merupakan awal dari pembentukan karyawan-karyawan terpilih yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Rekrutmen yang dikatakan oleh (Mathis & Jackson:2017), berarti proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasional.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Vivin Nurmaningsih (2017) dengan menunjukkan bahwa analisis data dengan metode regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kompetensi karyawan KOPERASI SIMPAN PINJAM DARMA SUCI DI DESA DARMASABA BADUNG.

### **2.2.2 Pengaruh Seleksi terhadap Kompetensi**

Decenzo dalam Jhon Suprihanto (2021:114) mengatakan bahwa: *“selection activities follow a standar pattern, beginning with a initial screening interview and concluding with final employment decision”*. Menurut Sondang P Siagian (2019:132), seleksi karyawan adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

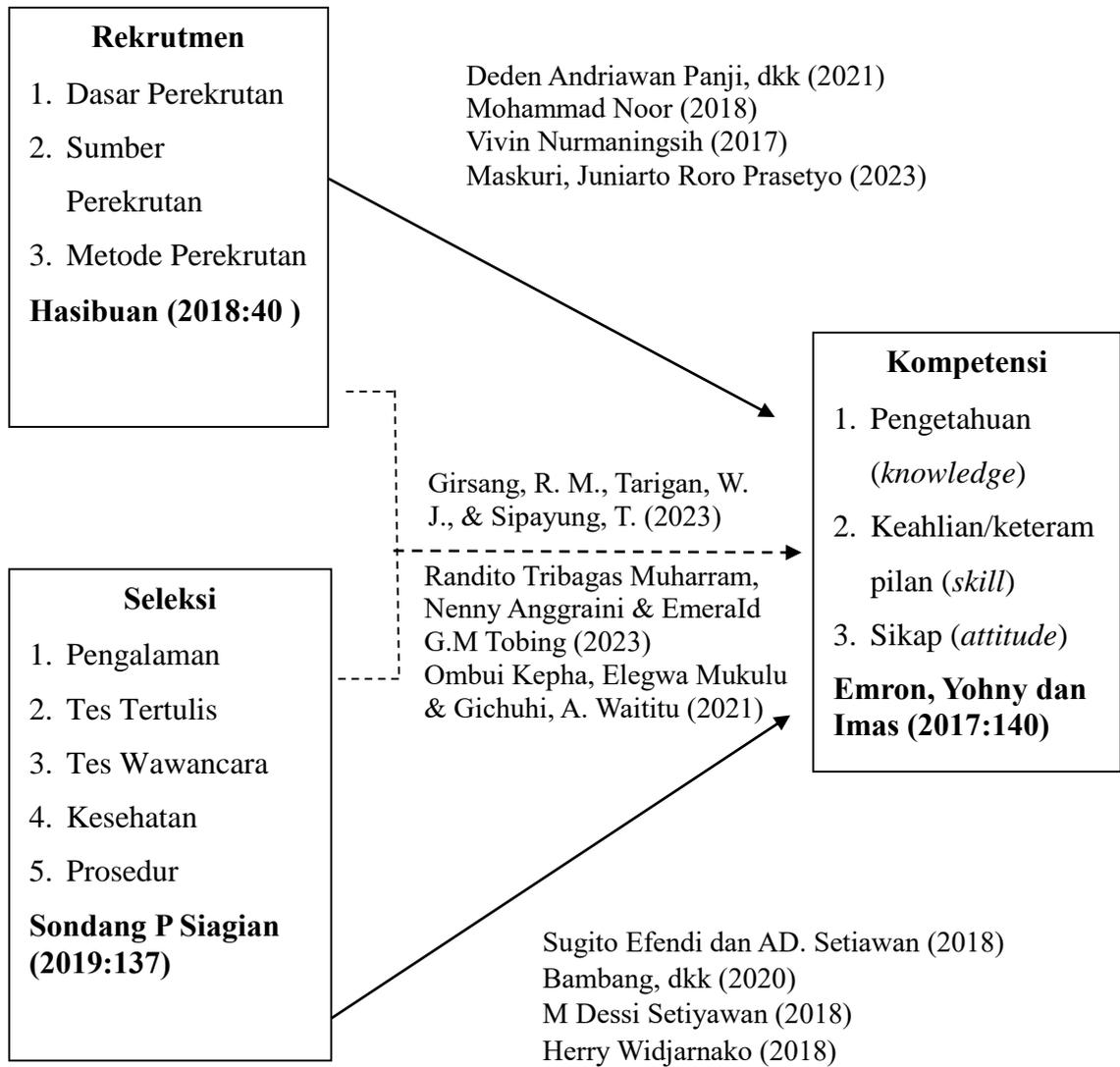
Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hutamto D (2023) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Seleksi terhadap kompetensi karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi kriteria seleksi karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Astra Internasional Jakarta) akan meningkatkan kompetensi karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kompetensi**

Proses rekrutmen dan seleksi secara tidak langsung dapat mempengaruhi kompetensi karyawan dan kemudian akan berpengaruh terhadap segala aktivitas dan kredibilitas perusahaan atau organisasi, maka dari itu proses rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan teliti, baik dan benar karena hal tersebut dapat merefleksikan keberhasilan atau kegagalan pada sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, berdasarkan penjelasan diatas kemudian didukung oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh Ahdiansyah, Fakhru (2019) dan Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023) dalam penelitiannya tersebut

menunjukkan bahwa hasil penelitian secara keseluruhan dapat disimpulkan terdapat pengaruh (1) Rekrutmen dan (2) Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap (3) Kompetensi.

Menurut Sugiyono (2017:42), paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

- > Berpengaruh secara simultan  
 —————> Berpengaruh secara parsial

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan berdasarkan teori yang relevan, belum di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai

#### 1. Hipotesis simultan

Rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan KPSBU Lembang.

#### 2. Hipotesis Parsial

- a. Rekrutmen berpengaruh terhadap kompetensi karyawan KPSBU Lembang.
- b. Seleksi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan KPSBU Lembang