

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Konsep Pengertian Administrasi**

Administrasi memiliki peran krusial dalam pelaksanaan aktivitas suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa administrasi yang baik, proses koordinasi, perencanaan, serta pengawasan tidak akan berlangsung dengan efektif. Melalui administrasi yang terorganisir, perusahaan mampu mencapai sasaran secara efisien dan terstruktur. Dari segi etimologi, istilah administrasi berasal dari bahasa Latin, yaitu "ad" yang bermakna "kepada" dan "ministrare" yang bermakna "melayani" atau "mengelola". Oleh karena itu, administrasi dapat dipahami sebagai aktivitas penyediaan layanan atau pengelolaan terhadap suatu tugas untuk mewujudkan tujuan spesifik.

Administrasi adalah salah satu bentuk usaha dan aktivitas yang berhubungan dengan pengaturan kebijakan agar dapat mencapai target maupun tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, pengertian administrasi dapat dibedakan ke dalam dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan arti luas.

##### **1. Pengertian administrasi dalam arti sempit**

Menurut Siagian dalam (Kamaluddin, 2017) "Administrasi dalam arti sempit yaitu hanya dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan ketatausahaan yang mencakup korespondensi, kesektarian, penyusunan laporan dan kearsipan. Sedangkan administrasi dalam arti luas yaitu keseluruhan proses penyelenggaraan

kegiatan-kegiatan yang didasarkan pada rasional tertentu oleh dua orang atau lebih dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sarana dan prasarana tertentu”.

## 2. Pengertian administrasi dalam arti luas

Menurut Sondang P. Siagian, administrasi merupakan seluruh rangkaian proses kolaborasi di antara dua orang atau lebih yang didasarkan pada prinsip rasional serta sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu, oleh karena itu, proses ini perlu diatur dengan cara yang efisien serta efektif. Sementara itu, Menurut George R. Terry, administrasi diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta penggerakan individu-individu yang terlibat agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **2.1.2 Administrasi Bisnis**

Administrasi Bisnis merupakan suatu fungsi yang memegang peranan yang sangat penting terhadap tercapainya kelancaran usaha kegiatan, mauppun aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan administrasi juga merupakan urat nadi perusahaan dan administrasi juga dapat memperlihatkan fakta dan keterangan yang diperlukan untuk perencanaan secara rinci dan keterangan/data yang meliputi catatan yang akurat, formulir serta laporan yang meliputi tugas administrasi.

Y. Wayong (2011) menyatakan bahwa administrasi bisnis mencakup seluruh rangkaian kegiatan, mulai dari pembuatan barang dan jasa hingga produk tersebut diterima oleh konsumen. Pandangan ini menyoroti ruang lingkup administrasi bisnis

yang sangat ekstensif, meliputi proses produksi hingga penyaluran produk kepada konsumen akhir. Sedangkan menurut Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Admosudidjo mengartikan administrasi bisnis sebagai keseluruhan organisasi perdagangan yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran bisnis yang objektif. Administrasi bisnis ini dilaksanakan oleh setiap manajer di dalam organisasi perdagangan. Pendekatan tersebut menekankan pada pengelolaan organisasi bisnis secara komprehensif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam karya besar Henri Fayol (2012) yang berjudul “*Administration Industrielle Et Generale*” yang membawa pengaruh besar atas ide-ide manajemen bisnis di Eropa dan terutama pada sejumlah Negara latin Amerika membagi fungsi pokok *Administration* kedalam lima aspek pokok, antara lain:

1. Merencanakan (*to plan*)
2. Mengorganisasikan (*to organize*)
3. Memimpin (*to command*)
4. Melaksanakan pengkoordinasian (*to coordinate*)
5. Melaksanakan pengawasan (*to control*)

Tugas pokok setiap petugas administrasi adalah menangani dokumen serta tugas personel yang diperlukan agar kegiatan bisnis harian dapat berlangsung dengan lancar. Profesi ini umumnya memiliki tingkat profesionalisme yang cukup tinggi dan sering kali mencakup tanggung jawab kepemimpinan selain pekerjaan di meja kerja. Mayoritas perusahaan serta instansi pemerintah merekrut individu seperti ini untuk mendukung kelancaran operasi internal dan fungsi bisnis sesuai dengan standar. Dalam sebagian besar situasi, peran tersebut melibatkan empat fungsi utama, yakni komunikasi, koordinasi, tugas administrasi rutin, serta perencanaan jangka panjang.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1) Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi mengandalkan berbagai sumber daya sebagai masukan yang dikonversi menjadi keluaran berbentuk produk atau layanan. Sumber daya ini mencakup dana atau modal, teknologi yang mendukung proses produksi, metode serta strategi operasional, tenaga manusia, dan elemen lainnya. Di antara berbagai sumber daya tersebut, tenaga manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen terpenting.

Untuk merencanakan, mengelola, serta mengendalikan sumber daya manusia, organisasi memerlukan sebuah instrumen manajerial yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat diinterpretasikan sebagai sebuah proses dalam organisasi, atau sebagai sebuah kebijakan.

Menurut Deden Komar Priatna dkk (2023) MSDM didefinisikan sebagai serangkaian strategi, praktik, serta inovasi dalam mengelola sumber daya manusia melalui proses rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen talenta, evaluasi kinerja, dan pembentukan budaya organisasi guna memajukan organisasi. Sementara itu, menurut Ading Rahman (2024) mendefinisikan human resource management sebagai pendekatan yang terintegrasi dan strategis untuk merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengawasi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan organisasi tercapai.

## 2) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2015) tujuan pokok dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah menjamin bahwa organisasi dapat meraih kesuksesan melalui performa manusia. Sistem ini berfungsi sebagai sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi belajar serta memanfaatkan peluang baru. Selain itu, MSDM dianggap sangat penting untuk mengoptimalkan pemanfaatan (produktivitas) seluruh pekerja dalam suatu organisasi.

Di samping itu, terdapat tujuan MSDM yang spesifik, yakni:

- a) Memungkinkan organisasi memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten, dapat diandalkan, serta memiliki motivasi tinggi,
- b) Meningkatkan serta memperbaiki kapasitas intrinsik manusia, seperti kontribusi, kemampuan, dan keterampilan mereka,
- c) Membangun sistem kerja berkinerja tinggi yang mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi yang cermat, skema kompensasi dan insentif yang bergantung pada performa, pengembangan manajemen, serta kegiatan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 4, tujuan pembangunan negara, atau tujuan yang lebih spesifik dari manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah:

- a) Memberikan daya serta memanfaatkan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi,
- b) Mewujudkan kesetaraan peluang kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah,
- c) Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan, dan
- d) Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Dengan kata lain, tujuan spesifik dari MSDM adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional lainnya agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

### **3) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam mendukung pencapaian keberhasilan organisasi. Menurut Hasibuan Malayu S.P. (2007:21), fungsi-fungsi manajemen dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

- 1. Perencanaan (*Planning*)**

Merancang tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan.

- 2. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur serta hubungan antar tugas yang harus dilaksanakan oleh tenaga kerja yang disiapkan.

- 3. Pengarahan (*Directing*)**

Aktivitas membimbing seluruh karyawan agar bersedia bekerja sama dan beroperasi secara efektif serta efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. **Pengendalian (*Controlling*)**  
Aktivitas mengawasi seluruh karyawan agar mematuhi aturan-aturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)**  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang cocok dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan (*Development*)**  
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan.
7. **Kompensasi (*Compensation*)**  
Pemberian balas jasa langsung (langsung) dan tidak langsung (tidak langsung), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian (*Integration*)**  
Aktivitas untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan (*Maintenance*)**  
Aktivitas untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka bersedia bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan melalui program kesejahteraan yang didasarkan pada sebagian besar kebutuhan karyawan.
10. **Kedisiplinan (*Discipline*)**  
Keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan-peraturan perusahaan serta norma-norma sosial.
11. **Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)**  
Berakhirnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan alasan-alasan lainnya.

#### **2.1.4 Strategi Rekrutmen**

##### **1) Definisi Strategi**

Menurut Thompson, A.A., et al, (2020: 6), strategi didefinisikan sebagai rangkaian tindakan dan komitmen yang bertujuan membangun keunggulan kompetitif organisasi dengan memanfaatkan sumber daya internal secara efisien.

Keunggulan tersebut diperoleh melalui penyelarasan kapabilitas organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat memenuhi harapan pelanggan dan pemangku kepentingan secara berkelanjutan.

Menurut Siagian (2016:29) Strategi didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas. Keputusan dan tindakan ini kemudian wajib diimplementasikan secara menyeluruh oleh semua jajaran dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menilik dari perspektif pakar terkemuka, strategi dapat dirumuskan sebagai suatu landasan kerja yang mendasar dan berorientasi pada masa depan. Strategi melampaui sekadar rencana kerja sehari-hari (operasional) ia merupakan penetapan esensial yang dibuat oleh manajemen tertinggi mengenai haluan, batasan, dan kedudukan entitas di dalam persaingan pasar. Ketetapan ini memegang peranan krusial sebab ia menjamin pemanfaatan dan distribusi semua aset utama perusahaan. Dengan demikian, strategi bertindak sebagai panduan krusial yang memungkinkan organisasi untuk meraih posisi unggul yang kompetitif, memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan, dan merealisasikan seluruh tujuan pokoknya di tengah dinamika lingkungan yang selalu berfluktuasi.

## **2) Definisi Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2010:40), penarikan (*recruitment*) merupakan aspek krusial dalam proses pengadaan tenaga kerja. Apabila penarikan berhasil, hal itu berarti banyak calon karyawan yang mengajukan lamaran, sehingga peluang untuk

memperoleh karyawan berkualitas terbuka luas, karena perusahaan dapat memilih kandidat terbaik dari sekumpulan yang unggul.

Menurut Bangun dalam Syamsudin (2023), rekrutmen merupakan proses pencarian tenaga kerja guna mengisi jabatan yang lowong di sebuah perusahaan. Adapun penarikan merujuk pada upaya mencari dan memengaruhi tenaga kerja agar bersedia mengajukan lamaran untuk posisi yang tersedia di perusahaan tersebut.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat diketahui bahwa rekrutmen merupakan proses atau rangkaian aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencari, menarik, serta memperoleh kandidat tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria dan syarat tertentu, dengan tujuan mengisi jabatan yang lowong. Proses ini dimaksudkan untuk memastikan organisasi mendapatkan kandidat unggul dari kelompok pelamar berkualitas tinggi, sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Rekrutmen juga dapat dipahami sebagai upaya terstruktur untuk menarik dan memilih calon yang memiliki kompetensi, motivasi, serta ciri-ciri yang cocok dengan kebutuhan organisasi.

### **3) Tujuan Strategi Rekrutmen**

Perumusan strategi rekrutmen berfungsi sebagai fondasi utama untuk menciptakan harmonisasi antara kapabilitas sumber daya manusia dengan sasaran strategis perusahaan. Para pakar SDM dan Manajemen Strategis mengelompokkan tujuan strategi ini ke dalam empat fokus sentral:

1. Keselarasan Strategis (*Vertical Alignment*)

Inti dari strategi rekrutmen adalah menggaransi bahwa seluruh aktivitas perekrutan berkontribusi secara langsung pada dukungan terhadap strategi makro perusahaan. Hal ini mencakup upaya penarikan individu yang memiliki keahlian, pengetahuan, dan kapabilitas inti yang krusial untuk pencapaian sasaran jangka panjang organisasi (Dessler, 2020:135).

2. Kuantitas dan Mutu Sumber Daya

Strategi ini harus menjamin ketersediaan pasokan talenta yang tidak hanya cukup secara jumlah, tetapi juga memiliki kualitas unggul. Organisasi harus mampu menyajikan sekelompok kandidat yang memadai (kuantitas) guna memungkinkan manajemen melakukan seleksi dan penempatan karyawan yang paling kompeten (kualitas) tepat pada saat dibutuhkan (Mathis & Jackson, 2018:162).

3. Pembangunan Citra Pemberi Kerja (*Employer Branding*)

Fokus utama dari tujuan ini adalah membentuk dan mengelola persepsi publik mengenai organisasi sebagai entitas yang menarik untuk bekerja. Perekrutan harus dimanfaatkan sebagai instrumen untuk menguatkan Citra Pemberi Kerja (*Employer Branding*), menjadikannya pilihan utama (*Employer of Choice*) bagi talenta terbaik di pasar. Sasaran akhirnya adalah pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui modal manusia yang unik (Armstrong, 2020:185).

4. Kepatuhan Hukum dan Efektivitas Biaya

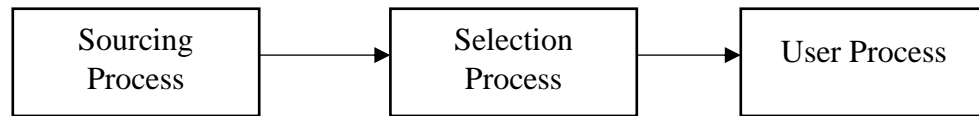
Strategi perekrutan harus dilaksanakan dengan memperhatikan aspek kepatuhan terhadap regulasi dan efisiensi operasional. Hal ini mencakup pelaksanaan proses rekrutmen dengan upaya meminimalisir biaya per rekrutan dan memastikan seluruh aktivitas mematuhi regulasi ketenagakerjaan serta mendukung prinsip inklusivitas dan keragaman (*Diversity and Inclusion*) yang berlaku (Mondy, 2018:110).

#### 4) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan tahapan yang dilakukan perusahaan untuk menemukan kandidat karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan. Proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan:

- a. **Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**  
Analisis jabatan adalah prosedur yang digunakan untuk menetapkan tanggung jawab, persyaratan, serta keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan, serta jenis individu yang akan direkrut.
- b. **Uraian Jabatan (*Job Description*)**  
Berdasarkan Yoder dalam (Moekijat, 2013) uraian jabatan merujuk pada penyusunan fakta-fakta yang diperoleh dari analisis jabatan dalam bentuk yang terorganisir secara sistematis.
- c. **Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)**  
Persyaratan jabatan merupakan catatan tentang kriteria minimum yang harus dipenuhi seseorang untuk melaksanakan tugas dengan efektif (Hasibuan, 2014).
- d. **Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)**  
Menurut Veithzal Rivai (2013), penilaian jabatan adalah aktivitas yang dilakukan untuk membandingkan nilai suatu jabatan dengan jabatan lainnya.
- e. **Penggolongan Jabatan (*Job Classification*)**  
Penggolongan jabatan melibatkan pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai setara (Nawawi, 2015).

Menurut Mardianto (2014) skemakan proses rekrutmen berdasarkan alurnya, adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Proses Rekrutmen**

1. *Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan *internal resourcing* dan *external resourcing*. Cara menarik para pelamar cukup beragam yaitu *direct mail*, *job fair*/bursa kerja, iklan, *head hunter*, asosiasi profesi dan sebagainya.
2. *Selection Process* adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa berupa:
  - a) *Psychological Test*/ Psikometri
  - b) Wawancara Psikologi
  - c) Tes Teknis
  - d) *Managerial Skill Test*, dan sebagainya.
3. *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:
  - a) Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*
  - b) *Medical check up*

c) *Sign contact & administration*

d) Orientasi karyawan baru

##### **5) *Strategic Human Resource Management (SHRM)***

Menurut Schuler dan Jackson (1990), *Strategic Human Resource Management (SHRM)* didefinisikan sebagai integrasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan sasaran dan tujuan strategis organisasi. SHRM dipandang sebagai sebuah pola aktivitas SDM yang dirancang dan diimplementasikan secara sistematis dan terencana, dengan tujuan utama untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Para ahli ini menekankan pentingnya keselarasan antara semua aktivitas SDM dengan strategi bisnis organisasi yang lebih luas. Melalui keselarasan ini, SDM dapat memberikan kontribusi yang efektif dalam mewujudkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan hasil organisasi secara keseluruhan, terutama yang berkaitan dengan kinerja keuangan dan pasar.

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson turut mengembangkan perspektif perilaku (*behavioral perspective*) dalam *Strategic Human Resource Management (SHRM)*. Perspektif ini berargumen bahwa implementasi praktik Sumber Daya Manusia (SDM) berfungsi sebagai instrumen untuk membentuk sikap dan mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Keselarasan perilaku ini pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap tingkat produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

*Strategic Human Resource Management (SHRM)* memadukan praktik pengelolaan SDM dengan sasaran operasional organisasi, yang diukur melalui

indikator kinerja kunci (KPI) guna mencerminkan efisiensi serta keselarasan SDM dengan strategi bisnis. Huselid et.,al (1995) menyatakan bahwa model SHRM bersumber dari *High Performance Work Systems* (HPWS), meliputi rekrutmen yang efektif, pengembangan karyawan, retensi, serta penyelarasan proses yang mendukung keunggulan kompetitif. Kaplan & Norton (1996) melalui konsep *Balanced Scorecard* melengkapi dengan perspektif proses internal untuk menilai hasil seperti waktu pelayanan dan tingkat absensi.



**Gambar 2. 2 Model Strategic Human Resource Management**

Berikut adalah penjelasan rinci mengenai model dari *Strategic Human Resource Management* (SHRM):

a. *Recruitment Effectiveness* (Efektivitas Rekrutmen)

Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), efektifitas proses rekrutmen menjadi landasan strategis yang menentukan kualitas SDM organisasi sebelum penerapan praktik manajemen lainnya. Menurut Mark Huselid (1995), proses ini bukan sekadar tugas administratif untuk mengisi kekosongan jabatan, melainkan elemen inti dari *High Performance Work Systems* (HPWS) yang memastikan calon karyawan selaras dengan kebutuhan operasional serta visi bisnis jangka panjang. Dengan seleksi yang teliti dan terstruktur, organisasi membentuk kemampuan dasar yang memaksimalkan

manfaat dari kegiatan lanjutan seperti pelatihan, pengembangan, dan intensif, sehingga meningkatkan produktivitas secara optimal.

b. *Employee Development* (Pengembangan Karyawan)

Menurut Huselid (1995), investasi dalam pengembangan karyawan merupakan pendekatan sistematis untuk menciptakan kapabilitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing, dimana keterampilan karyawan terus diperkaya agar sesuai dengan strategi organisasi dan perubahan pasar yang dinamis. Lebih dari sekadar peningkatan kemampuan teknis, inisiatif ini dianggap sebagai penanaman model jangka panjang yang membangkitkan respons psikologis positif, seperti komitmen yang lebih kuat, loyalitas, dan motivasi kerja, sehingga mempererat hubungan antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karyawan tidak terpisahkan dari sasaran bisnis strategis, sebab keberhasilan dalam mengasah keterampilan yang relevan akan sejalan dengan peningkatan produktivitas individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. *Retention & Turnover* (Retensi & Pergantian Karyawan)

Dalam pandangan Mark Huselid (1995) *turnover* yang tinggi memiliki dampak merugikan yang signifikan, tidak hanya karena tingginya biaya rekrutmen dan penggantian staf yang mahal, tetapi juga karena hilangnya modal intelektual (*intellectual capital*) serta penurunan modal dan produktivitas karyawan yang tersisa di dalam organisasi. Mark Huselid (1995), juga menekankan HPWS atau sistem kerja berkinerja tinggi yang menyeluruh termasuk rekrutmen selektif, pelatihan intensif, serta kompensasi kompetitif berperan menurunkan tingkat

pergantian karyawan secara terstruktur sambil meningkatkan pemeliharaan karyawan berkualitas. Dari sudut pandang ini, retensi muncul sebagai akibat dari lingkungan kerja yang memotivasi serta prinsip "pertukaran sosial" yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Ketika praktik pengelolaan SDM diterapkan secara saling mendukung dan selaras dengan strategi bisnis, *turnover* akan berkurang, kestabilan organisasi bertambah, serta pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan.

d. *Operational Alignment* (Keselarasan Operasional)

Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), keselarasan operasional atau lebih dikenal sebagai integrasi sistem pengelolaan SDM merujuk pada kondisi di mana seluruh kebijakan dan praktik SDM dihubungkan secara menyeluruh, baik secara internal maupun eksternal, guna mendukung sasaran strategis perusahaan. Secara internal, hal ini mengharuskan koordinasi yang serasi antar berbagai fungsi SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi, sehingga aktivitas-aktivitas tersebut saling mendukung ketimbang beroperasi secara terpisah. Secara eksternal, keselarasan ini memastikan bahwa sistem SDM selaras dengan strategi bisnis serta kebutuhan operasional organisasi, sehingga praktik SDM berubah dari sekadar beban administratif menjadi penggerak kinerja utama yang memberikan dampak nyata terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

## 2.1.5 Seleksi Karyawan

### 1) Definisi Seleksi Karyawan

Menurut Michael Armstrong (2020), seleksi karyawan didefinisikan sebagai kerangka kerja komprehensif yang dirancang untuk menarik, mengevaluasi, dan memilih individu yang selaras dengan nilai-nilai inti organisasi. Kerangka kerja ini diimplementasikan melalui serangkaian tahapan terstruktur, mencakup penyaringan awal berkas lamaran (CV), pengujian psikometri, dan wawancara panel. Secara spesifik, pendekatan Armstrong menitikberatkan pada pembentukan serta pemeliharaan budaya kerja yang suportif dan positif sebagai hasil akhir dari proses seleksi tersebut.

Secara umum, konsensus dari pakar-pakar terkemuka menyimpulkan bahwa seleksi karyawan merupakan suatu metode dasar yang terorganisasi dan didukung oleh data empiris, dengan tujuan utama mencapai kecocokan (*fit*) yang berkelanjutan antara pelamar dan entitas kerja. Pendekatan strategis ini jauh lebih luas daripada sekadar melaksanakan tugas administratif perekrutan, karena mencakup tiga elemen kunci:

1. Aspek Analitis dan Metodis (Menurut Flippo dan pandangan umum): Strategi ini menuntut adanya prosedur kerja yang sistematis dan rinci, dimulai dari kajian intensif terhadap kebutuhan dan kualifikasi posisi, diikuti dengan penentuan kriteria standar yang transparan. Tujuannya adalah untuk menilai secara menyeluruh kompetensi, potensi, dan kualifikasi kandidat.

2. Fokus Prediksi dan Data (Menurut Boudreau): Strategi harus didasarkan pada fakta dan bukti. Hal ini melibatkan penggunaan instrumen peramalan (seperti analisis regresi) yang memanfaatkan rekam jejak data untuk memprediksi keberhasilan kandidat. Implementasi ini bertujuan untuk menghilangkan unsur subjektivitas dan secara saintifik mengoptimalkan ROI atas SDM.
3. Integrasi Nilai dan Budaya (Menurut Armstrong): Selain kemampuan teknis, strategi ini berfungsi sebagai instrumen kerangka kerja untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kesesuaian dengan etos dan nilai-nilai inti perusahaan. Hasil yang ditekankan adalah terciptanya lingkungan dan budaya kerja yang kondusif dan suportif.

Oleh karena itu, seleksi bertindak sebagai pedoman vital yang memberdayakan organisasi untuk menekan laju perpindahan staf (*turnover*), meningkatkan efisiensi operasional dan keluaran kinerja (produktivitas), serta merealisasikan sasaran utamanya di tengah pasar yang terus berubah.

## 2) Tujuan Strategi Seleksi Karyawan

Dikutip dari Skripsi Erni Juningsih (2015), Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

1. Karyawan yang memiliki potensi

2. Karyawan yang disiplin dan jujur
3. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Karyawan yang terampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyal
7. Mengurangi *turnover* karyawan
8. Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
9. Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
10. Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa yang akan datang.

Kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar pada umumnya meliputi:

1. **Umur, kematangan seseorang dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh umur pegawai/karyawan yang umumnya masih muda umumnya kuat secara fisik, dinamis serta kreatif namun cenderung cepat bosan dan kurang rasa tanggung jawabnya. Sedangkan pegawai yang tua umumnya memiliki fisik yang kurang kuat tetapi ulet dan tekun serta lebih bertanggung jawab.**
2. **Keahlian, merupakan kunci keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan, keahlian yang diperlukan terdiri dari kemampuan menggunakan alat-alat dan prosedur yang ada, kemampuan bekerjasama antar rekan sekerja dan kemampuan konsep kegiatan organisasi.**
3. **Kesehatan Fisik, dapat menunjang keberhasilan suatu pekerjaan apapun bila dilakukan dengan kondisi fisik yang sehat.**
4. **Pendidikan, latar belakang pendidikan seseorang akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan.**
5. **Jenis Kelamin, Sifat dan jenis pekerjaan tertentu memerlukan orang dengan jenis kelamin yang berbeda.**
6. **Tampang, dapat dijadikan cerminan bagi orang lain untuk menilai berhasil atau tidaknya pekerjaan yang akan dilaksanakan.**
7. **Bakat, merupakan bawaan seseorang yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu bidang pekerjaan tertentu.**

8. **Temperamen, pengendalian temperamen seseorang dapat mempermudah penyelesaian pekerjaan.**
9. **Karakter, merupakan sifat pembawaan seseorang tetapi dapat dirubah dengan penyesuaian lingkungan dan pendidikan.**
10. **Pengalaman kerja, pelamar yang berpengalaman merupakan calon pegawai yang siap pakai.**
11. **Kerjasama, merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.**
12. **Kejujuran, merupakan sifat dasar yang sangat penting dalam seleksi pegawai.**
13. **Kedisiplinan, meliputi disiplin waktu, kerja, dan disiplin peraturan/ ketentuan yang berlaku.**
14. **Inisiatif, dapat dinilai dari kerja seseorang.**

### **3) Jenis-jenis Seleksi Karyawan**

Jenis-jenis seleksi karyawan menurut Rivai (2014), yaitu:

#### **1. Seleksi Administrasi**

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

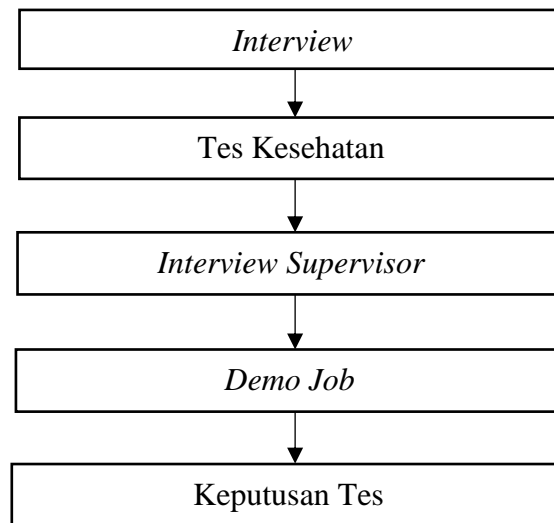
- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili atau keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikasi keahlian misalnya computer
- f. Pas foto
- g. Copy identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur

- j. Jenis kelamin
- k. Surat perkawinan
- l. Surat keterangan Kesehatan dokter
- m. Akte kelahiran
- 2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:
  - a. Tes kecerdasan (*Intelegensi test*)
  - b. Tes kepribadian (*Personal test*)
  - c. Tes bakat (*Aptitude test*)
  - d. Tes minat (*Interest test*)
  - e. Tes prestasi (*Achievement test*)
- 3. Seleksi tidak tertulis terdiri dari:
  - a. Wawancara
  - b. Praktik
  - c. Kesehatan atau medis

#### 4) Tahapan-tahapan Seleksi

Menurut Yani (2012) biasanya Departemen Personalia menggunakan tahapan seleksi seperti yang terlihat di bawah ini adalah:





**Gambar 2. 3 Tahapan seleksi**

*Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012*

Berikut penjelasan yang dimaksud pada Gambar 2.2 di atas:

1. Penerimaan Surat Lamaran

Proses seleksi kerja bersifat timbal balik, perusahaan memilih kandidat karyawan, sementara pelamar memilih jenis pekerjaan yang diminati. Seleksi dimulai saat surat panggilan dikirim kepada pelamar, di mana tingkat keseriusan mereka diamati dari respons terhadap panggilan tersebut. Jika pelamar datang langsung ke kantor, aspek seperti penampilan, perilaku sopan santun, dan karakteristik lain dapat dievaluasi sebagai awal proses seleksi.

2. Tes Seleksi Karyawan

Tes seleksi merupakan instrumen yang digunakan untuk menemukan kandidat karyawan yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan. Tes tersebut harus memiliki validitas yang tinggi, yang berarti hasil tes harus berkorelasi signifikan dengan kinerja pekerjaan yang diharapkan atau kriteria lainnya.

Selain itu, tes juga perlu memiliki reliabilitas yang baik, yaitu konsistensi hasil yang stabil meskipun diterapkan oleh berbagai individu.

### 3. Wawancara

Seleksi melalui wawancara merupakan diskusi formal, mendalam, dan terarah untuk mengevaluasi pelamar. Wawancara umumnya dilakukan secara tatap muka antara satu pewawancara dengan pelamar, tetapi bisa juga melibatkan kelompok pelamar dengan satu atau dua pewawancara. Pertanyaan dapat berupa yang terstruktur, tidak terstruktur, campuran, pemecahan masalah, atau yang bertujuan menimbulkan stres. Kesalahan dalam wawancara dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- a. Efek halo atau bias pribadi.
- b. Pengarahan pertanyaan yang tidak tepat.
- c. Dominasi oleh pewawancara.

### 4. Referensi dan Latar Belakang

Untuk memahami karakter pelamar, apakah ia orang yang baik, cocok untuk bekerja, serta latar belakang pendidikannya, diperlukan pemeriksaan terhadap riwayat hidupnya melalui keluarga, teman-teman, atau tempat kerja sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, pemeriksaan latar belakang pelamar bertujuan untuk mengetahui kekurangan orang tersebut (22%), memverifikasi informasi (48%), dan memperoleh data tambahan (30%).

### 5. Evaluasi Medis

Evaluasi medis bertujuan untuk mengetahui kondisi kesehatan dan riwayat kecelakaan yang pernah dialami pelamar. Keterkaitannya dengan organisasi meliputi:

- a. Biaya asuransi kesehatan yang harus ditanggung perusahaan.
- b. Kebutuhan bagi unit kesehatan setempat, khususnya untuk karyawan di industri makanan.
- c. Penilaian apakah pelamar mampu bertahan terhadap tekanan fisik atau mental.

6. Wawancara dengan *Supervisor*

Tahap ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar, karena *supervisor* akan mengajukan pertanyaan yang lebih spesifik terkait tugas yang akan diembannya. *Supervisor* diharapkan mampu mengeksplorasi kompetensi, potensi, dan kesesuaian pelamar.

7. *Demo Job*

Kandidat akan diberikan demonstrasi tentang jenis pekerjaan yang akan mereka lakukan, termasuk tipe tugas, peralatan yang digunakan, dan kondisi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa efektivitas demonstrasi pekerjaan dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

8. Keputusan Akhir

Pada akhir proses seleksi, kandidat yang lolos akan diterima sebagai karyawan. Untuk menjaga hubungan baik dengan masyarakat, sebaiknya pelamar yang ditolak diberikan surat penolakan beserta alasannya. Berkas

pelamar sebaiknya disimpan untuk keperluan jika ada lowongan baru yang perlu diisi.

### 5) *Person-Job Fit*

*Person-Job Fit* pertama kali dikemukakan oleh psikolog John L. Holland pada tahun 1959 sebagai bagian dari pendekatan yang dikenal dengan “*Holland’s Theory of Career Choice*”. Teori ini menekankan pentingnya kecocokan atau kesesuaian antara karakteristik individu seperti kemampuan, keterampilan, minat, dan nilai dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan yang dilakukan di lingkungan kerja. Holland berargumen bahwa ketika terjadi kesesuaian tersebut, individu akan mengalami peningkatan kepuasan kerja, motivasi, serta kinerja yang optimal.

Dalam pendekatannya, Holland mengidentifikasi dua dimensi utama dalam *Person-Job Fit*, yaitu:

#### a. *Demand-Ability Fit*

Kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilan individu. Contohnya, jika pekerjaan memerlukan kemampuan teknis tertentu, maka individu yang memilikinya akan lebih cocok dan berhasil dalam menjalankan tugas tersebut.

#### b. *Need-Supplies Fit*

Kesesuaian antara kebutuhan dan harapan individu seperti penghargaan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja dengan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan itu sendiri. Ketika kebutuhan pribadi terpenuhi

melalui pekerjaan yang dilakukan, hal ini meningkatkan kepuasan dan loyalitas pekerja.

Kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*Person-Job Fit*) memegang peranan krusial dalam pengambilan keputusan karir serta strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada fase rekrutmen dan seleksi. Perusahaan yang berhasil menjamin adanya kecocokan ini akan menuai manfaat berupa peningkatan produktivitas dan kemampuan mempertahankan karyawan. Dengan memilih kandidat yang bukan hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki nilai-nilai serta kebutuhan personal yang selaras dengan karakteristik pekerjaan, organisasi dapat menekan angka pergantian karyawan dan memperkuat komitmen kerja mereka dalam jangka panjang.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Ibnu Hammamsyah Maulana, Mega Puspita Sari (2023)	Peran Rekrutmen dan Seleksi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Kedai Kopi 3 Cooks, Kota Bekasi	Terdapat persamaan dalam objek penelitian, yakni penggunaan metode kualitatif serta industri café dan penggunaan variabel yang identik.	Penelitian terdahulu fokus pada pengalaman karyawan atau persepsi efektivitas kinerja. Sedangkan penelitian ini berfokus pada manajemen strategis pemilik kafe dalam	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang baik membantu peningkatan skill, sikap, kerja sama tim dan pelayanan barista.

				membangun sistem SDM.	
2	Yuli Triastuti (2020)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Fastfood Indonesia Tbk (KFC) Cabang Cideng	Terdapat persamaan pada objek penelitian, yakni industri F&B dan keduanya menempatkan rekrutmen dan seleksi sebagai variabel utama.	Peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian terhadap perusahaan nasional, struktur formal, serta variabel etos kerja. Sedangkan penelitian ini difokuskan pada UMKM sektor jasa kuliner dengan struktur organisasi yang lebih fleksibel.	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa rekrutmen signifikan, seleksi tidak signifikan, kontribusi 55.7% pada kinerja.
3	Amelia Putri (2022)	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi SDM Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pembaca Meter PT PLN (Persero) UP3 Bogor.	Terdapat persamaan pada penempatan rekrutmen dan seleksi sebagai elemen kritis dalam manajemen SDM.	Penelitian terdahulu menggunakan objek BUMN dengan struktur formal dan skala besar serta menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan penelitian ini mengkaji UMKM sektor jasa kuliner di Bandung dengan struktur organisasi fleksibel dan dinamika tenaga kerja khas skala kecil serta menggunakan metode kualitatif.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh signifikan secara simultan; secara parsial, seleksi menunjukkan pengaruh yang lebih besar.

4.	AA Aristini (2020)	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Restoran Sari Organik di Ubud.	Terdapat persamaan dari penelitian ini, yakni keduanya berfokus pada sektif kuliner dengan skala UMKM.	Peneliti terdahulu menyoroti “proses” rekrutmen dan seleksi, lebih menekankan tahapan dan analisis. Teknik kuantitatif linier serta faktor deteminasi kontribusi. Sedangkan peneliti berfokus pada “strategi” mengameng menganalisis pilihan dan pendekatan yang dipakai.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi secara simultan memberikan kontribusi terbesar dalam peningkatan kinerja klaryawan, sumbangan variabel 74,2%.
5	Saella Meiyer (2020)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja <i>Frontliner</i> Pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.	Terdapat persamaan dari penelitian ini, yakni penggunaan variabel yang sama dan penggunaan metode yang sama yaitu kualitatif.	Peneliti terdahulu mengenai riset tentang <i>frontliner</i> perbankan yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen di industri perbankan sangat terstandarisasi secara nasional untuk menjaga standar pelayanan yang seragam. Sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi rekrutmen tidak sekaku	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan, rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berpengaruh signifikan dan kuat terhadap peningkatan kinerja <i>frontliner</i> dengan koefesien determinasi 90,6%.

				perbankan, melainkan lebih menekankan pada fleksibilitas dan adaptabilitas kandidat terhadap budaya kafe yang dinamis.	
--	--	--	--	--	--

*Sumber: Hasil Penelitian, 2026*

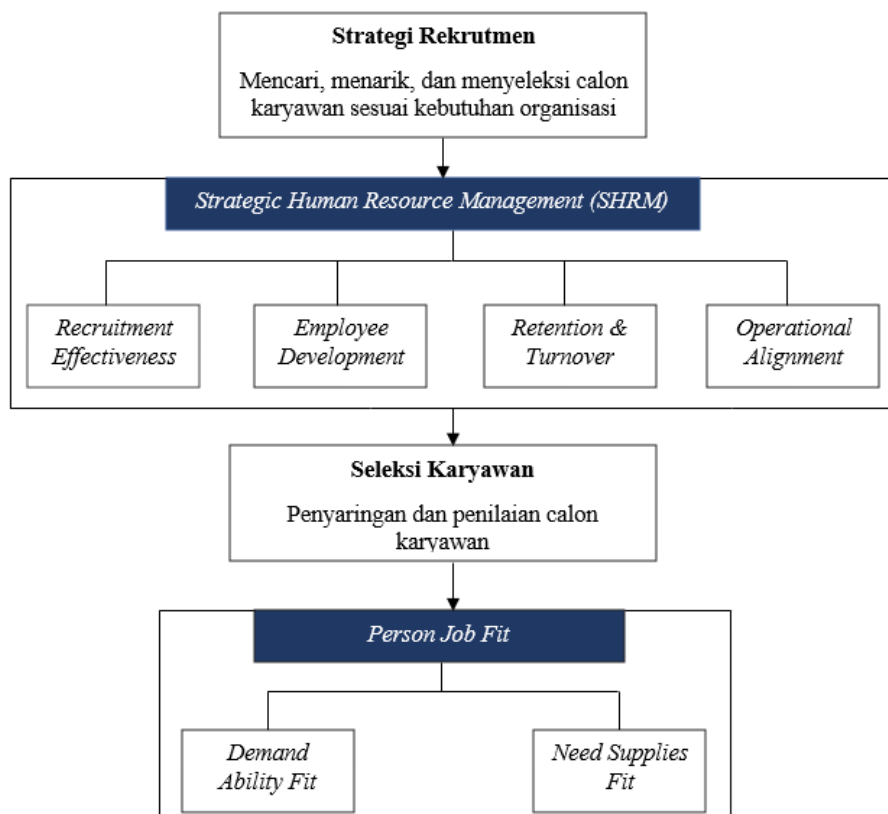
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Strategi merujuk pada rancangan terencana yang disusun dengan cermat untuk mencapai sasaran tertentu melalui cara yang paling efektif dan efisien. Sementara itu, rekrutmen adalah rangkaian kegiatan untuk mencari, menarik, dan memilih calon karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dari gabungan kedua konsep ini, strategi rekrutmen dapat diartikan sebagai serangkaian perencanaan dan tindakan terstruktur yang dibuat organisasi guna mendapatkan kandidat terbaik sesuai dengan kualifikasi jabatan serta tuntutan organisasi.

Dalam penelitian ini, analisis strategi rekrutmen dilakukan dengan pendekatan *Strategic Human Resource Management (SHRM)*. Pendekatan tersebut menekankan bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan strategi dan tujuan organisasi secara menyeluruh. Dengan kata lain, proses rekrutmen bukan hanya untuk mengisi kekosongan posisi, melainkan bagian integral dari upaya strategis untuk meningkatkan kinerja dan keberlangsungan organisasi.

Setelah tahap rekrutmen selesai, langkah krusial selanjutnya adalah seleksi karyawan. Seleksi karyawan melibatkan penyaringan dan evaluasi calon karyawan guna memilih individu yang paling tepat dengan persyaratan jabatan serta kebutuhan organisasi. Proses ini memegang peran penting karena menentukan kualitas sumber daya manusia yang akan dimiliki organisasi ke depannya.

Dalam penelitian ini, analisis proses seleksi menggunakan pendekatan *Person–Job Fit* (P–J Fit), yang berfokus pada tingkat kecocokan antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan. Semakin baik keselarasan tersebut, semakin tinggi pula potensi karyawan untuk berkinerja secara optimal.



**Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Proposisi

Proposisi merupakan dugaan sementara dalam penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka peneliti menduga bahwa dengan menganalisis *Strategic Human Resource Management (SHRM)* yaitu *Recruitment Effectiveness, Employee Development, Retention & Turnover*, serta *Operational Alignment*, dapat menghasilkan strategi rekrutmen yang lebih efektif, selaras dengan tujuan organisasi, dan mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia. Selanjutnya, melalui proses seleksi karyawan yang dianalisis menggunakan *Person Job Fit* yaitu *Demand Ability Fit* dan *Need Supplies Fit*, organisasi dapat memastikan kesesuaian anatar individu dan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan karyawan yang tepat dan berkinerja optimal, meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat *turnover*.