

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Efektivitas

2.1.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas (*effectivity*) secara umum diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan penggunaan sumber daya secara optimal (*high quality development*). Dalam konteks manajemen dan organisasi, efektivitas mengacu pada sejauh mana hasil atau *output* yang diinginkan tercapai dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Efektivitas menekankan pada pencapaian tujuan yang tepat sasaran, bukan hanya seberapa banyak aktivitas yang dilakukan (Tohopi dkk., 2021).

(Dua & Rumerung, 2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “efektivitas adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.” Menurut mereka, efektivitas tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga dari seberapa relevan dan berkualitas hasil dari pekerjaan tersebut (*doing the right things*). Sementara itu, (Nova dkk., 2023) berpendapat bahwa “efektivitas adalah ukuran seberapa baik sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuannya dengan cara yang tepat.” Mereka menekankan bahwa efektivitas berfokus pada hasil, bukan pada proses.

Sedangkan, Peter Drucker dalam (Putri & Widiyanto, 2022), berpendapat bahwa “efektivitas adalah melakukan hal yang benar. Menurutnya, organisasi yang efektif adalah yang mampu memusatkan perhatian pada kegiatan-kegiatan yang memberikan dampak besar terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.” Drucker juga menekankan bahwa efektivitas melibatkan pengambilan keputusan yang tepat dan strategi yang difokuskan pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Secara umum, istilah efektivitas disandingkan dengan efisiensi, namun keduanya memiliki perbedaan yang signifikan. Efektivitas lebih berfokus pada hasil yang sesuai dengan tujuan, sedangkan efisiensi berfokus pada bagaimana kegiatan dilakukan dengan meminimalkan penggunaan

sumber daya. Dengan kata lain, suatu organisasi dapat dianggap efektif jika berhasil mencapai tujuan, tetapi belum tentu efisien jika tujuan tersebut dicapai dengan pemborosan sumber daya. Kedua konsep ini perlu dipertimbangkan secara bersamaan agar organisasi tidak hanya mencapai tujuan, tetapi juga melakukannya dengan cara yang paling hemat biaya dan waktu.

Dari berbagai pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah konsep yang berkaitan dengan sejauh mana suatu tindakan atau proses dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Efektivitas mengukur hasil akhir dan seberapa sesuai hasil tersebut dengan target yang ingin dicapai. Dalam konteks organisasi, efektivitas sangat penting karena menjadi tolok ukur keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Meskipun efisiensi juga penting, organisasi yang efektif harus memastikan bahwa upaya mereka tidak hanya dilakukan dengan benar, tetapi juga mencapai hasil yang relevan dan bermanfaat.

2.1.2 Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas adalah proses evaluasi yang digunakan untuk menentukan sejauh mana tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Dalam konteks organisasi, efektivitas diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah direncanakan sebelumnya. Pengukuran ini memberikan gambaran tentang seberapa baik suatu program, proses, atau kebijakan berjalan sesuai dengan harapan dan apakah hasil yang diinginkan telah tercapai (Rahmawati, 2023).

Menurut (Nurhadi, 2023), ada beberapa indikator utama yang sering digunakan dalam pengukuran efektivitas yakni antara lain sebagai berikut:

a. Pencapaian Tujuan

Mengukur sejauh mana hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi dianggap efektif jika mencapai tujuan dengan tingkat yang tinggi.

b. Kepuasan *Stakeholder*

Mengukur bagaimana pihak-pihak yang berkepentingan (karyawan, pelanggan, masyarakat) merespons hasil. Kepuasan *stakeholder* yang tinggi menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi.

c. Kualitas Hasil

Menilai seberapa baik *output* yang dihasilkan dari segi ketepatan, relevansi, dan kegunaan. Kualitas yang tinggi menunjukkan pencapaian yang relevan dan bermanfaat.

d. Ketepatan Waktu (*On Time*)

Mengukur sejauh mana proses atau kegiatan selesai dalam waktu yang telah ditentukan. Proyek yang tepat waktu menunjukkan efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan.

e. Penggunaan Sumber Daya

Menilai efisiensi dalam penggunaan sumber daya tanpa pemborosan. Efektif apabila pencapaian tujuan dilakukan dengan optimalisasi sumber daya yang ada.

Selain hal di atas menurut (Tumanggor dkk., 2023), pengukuran efektivitas organisasi didasarkan pada tiga pendekatan utama, yaitu:

1) Pendekatan Tujuan (*Goal Approach*)

Efektivitas diukur berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika tujuan tercapai secara maksimal, maka organisasi dianggap efektif. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa organisasi memiliki tujuan yang jelas dan terukur, serta seluruh aktivitas diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Efektivitas diukur dengan melihat bagaimana organisasi mampu mengelola input, proses, dan *output* secara berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internal, mempertahankan keseimbangan, serta memperoleh dan mengalokasikan sumber daya dengan tepat.

3) Pendekatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Approach*)

Efektivitas diukur berdasarkan sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Organisasi dianggap efektif jika mampu memuaskan kelompok-kelompok yang berpengaruh, seperti karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat.

Sehingga berdasarkan pandangan para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa efektivitas tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan, tetapi juga dari bagaimana organisasi dapat mengelola proses internal dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan secara holistik.

2.2 Perekrutan

2.2.1 Pengertian Perekrutan

Kata "perekrutan" berasal dari bahasa Indonesia, yang diadaptasi dari istilah "*recruitment*" dalam bahasa Inggris. Kata "*recruitment*" sendiri berasal dari kata kerja Latin "*recuitare*", yang berarti "mengambil kembali" atau "memperbarui" dalam konteks tenaga kerja. Secara harfiah, istilah tersebut merujuk pada tindakan mengisi kembali atau menambah kekuatan atau kapasitas organisasi melalui penambahan anggota baru.

(Rizalina, 2022) menyampaikan dalam konteks modern, “perekrutan mengacu pada proses mencari, menarik, dan memilih individu yang memiliki kualifikasi tertentu untuk mengisi posisi kosong dalam organisasi.” Kata ini juga sering dikaitkan dengan pencarian sumber daya manusia yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, baik dalam lingkup perusahaan, organisasi pemerintah, maupun lembaga pendidikan. Dengan demikian, perekrutan secara etimologis berkaitan dengan tindakan mengisi kekosongan tenaga atau anggota dengan individu-individu yang dianggap mampu dan memenuhi kriteria tertentu.

Menurut (Harris, 2023), “perekrutan adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memenuhi syarat guna mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi.” Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mendapatkan kandidat

yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi kompetensi, keterampilan, maupun kualifikasi. Perekrutan merupakan langkah awal dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Prasetyo, 2021).

Menurut Dessler dalam (Rinaldi, 2023), “perekrutan adalah proses menemukan dan menarik pelamar yang cakap untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi.” Tujuan utama dari perekrutan, menurutnya, adalah untuk menjamin bahwa organisasi memiliki kandidat yang kompeten dan sesuai untuk mendukung operasional serta pengembangan organisasi. Selanjutnya Flippo dalam (Simbolon dkk., 2021) mendefinisikan “perekrutan sebagai proses pencarian calon tenaga kerja yang sesuai, yang bertujuan untuk menarik sebanyak mungkin individu yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan dalam organisasi tertentu.” Flippo menekankan pentingnya jumlah dan kualitas kandidat agar organisasi dapat memilih yang terbaik dari kelompok pelamar yang ada.

Sedangkan (Manystighosa, 2023) berpendapat bahwa “perekrutan adalah serangkaian proses untuk mencari dan mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang siap untuk bekerja di posisi yang kosong di organisasi.” (Sadewo & Dzikrulloh, 2024) juga menekankan bahwa “perekrutan yang efektif harus dilakukan dengan mempertimbangkan strategi jangka panjang organisasi agar bisa beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan tenaga kerja.”

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh (Lestari, 2020) yang berpendapat bahwa “perekrutan adalah proses mendapatkan kumpulan pelamar yang terdidik, berkualifikasi, dan memiliki keterampilan yang sesuai untuk mengisi posisi tertentu di organisasi.” Ia menekankan bahwa perekrutan adalah bagian dari strategi organisasi yang membantu memastikan keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dan tujuan organisasi.

Dari definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa perekrutan adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencari dan menarik kandidat yang sesuai untuk

mengisi posisi yang tersedia dalam suatu organisasi. Perekrutan yang baik tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek organisasi, tetapi juga harus sejalan dengan strategi jangka panjang untuk memastikan kinerja dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

2.2.2 Tujuan Perekrutan

Tujuan dari perekrutan adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi kosong dengan individu yang paling sesuai dan berkualitas. Berikut adalah tujuan utama dari perekrutan menurut (Dedi Musliadi, 2021):

a. Menemukan Kandidat Berkualitas

Mengidentifikasi dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Menyediakan Pilihan yang Memadai

Menghasilkan kumpulan pelamar yang cukup besar sehingga organisasi dapat memilih kandidat terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia.

c. Mengisi Posisi yang Kosong

Menyediakan tenaga kerja yang dapat segera mengisi posisi kosong, mendukung operasional, dan mencapai tujuan organisasi.

d. Mendukung Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menyediakan data dan informasi yang diperlukan untuk perencanaan tenaga kerja jangka panjang dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

e. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Memastikan bahwa individu yang dipekerjakan memiliki kualifikasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.2.3 Metode Perekrutan

Menurut Henry Simamora (1997:246) dalam (Heriyatno, 2021), untuk mengembangkan sistem rekrutmen yang efektif, para manajer dan profesional sumber daya manusia harus menerapkan beberapa langkah kunci, antara lain:

- a. Menganalisis secara mendalam (dengan mempertimbangkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staf pelaksana) faktor-faktor lingkungan dan organisasi yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi serta aktivitas rekrutmen.
- b. Menyusun deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja yang detail.
- c. Mengidentifikasi tipe individu yang biasanya diterima dalam posisi serupa di organisasi.
- d. Menetapkan kriteria-kriteria untuk proses rekrutmen.
- e. Memilih sumber rekrutmen yang dapat menghasilkan jumlah kandidat yang paling banyak dan sesuai dengan biaya yang minim.
- f. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka akses ke sumber-sumber tersebut, termasuk penyusunan iklan dan penjadwalan program rekrutmen.
- g. Memilih saluran rekrutmen yang paling efisien dari segi biaya.
- h. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan rencana implementasinya.

Dalam buku Malayu S.P. Hasibuan, (Sidjabat & Pardede, 2023) menjelaskan bahwa model sistem rekrutmen yang umum digunakan oleh perusahaan terbagi menjadi dua tipe:

1) *Successive Hurdles Selection Approach*

Sistem ini melibatkan urutan pengujian, di mana pelamar yang tidak lulus pada satu tes tidak diperbolehkan melanjutkan ke tes berikutnya dan dianggap gugur.

2) *Compensatory Selection Approach*

Sistem ini memberikan kesempatan yang sama kepada semua calon untuk mengikuti seluruh rangkaian tes. Skor dari masing-masing tes dijumlahkan, dan pelamar dengan nilai tertinggi dinyatakan lulus.

2.2.4 Proses Perekrutan

Proses rekrutmen yang baik adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk menemukan, menarik, dan memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Proses ini tidak hanya mempengaruhi kualitas tenaga kerja yang dihasilkan, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

Berikut adalah tahapan-tahapan dalam proses rekrutmen yang baik menurut pandangan (Dzahabiyah dkk., 2022; Kemenuh, 2022; Silaen dkk., 2022):

a. Identifikasi Kebutuhan dan Persiapan

Langkah pertama dalam proses rekrutmen adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja. Hal ini melibatkan penilaian terhadap posisi yang kosong atau baru, termasuk deskripsi pekerjaan, spesifikasi keterampilan, dan kualifikasi yang diperlukan. Sebelum memulai rekrutmen, organisasi harus melakukan analisis mendalam tentang tuntutan pekerjaan dan bagaimana posisi tersebut mendukung tujuan strategis organisasi. Persiapan ini juga mencakup alokasi anggaran untuk proses rekrutmen dan penunjukan tim rekrutmen yang akan menangani proses ini.

b. Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik harus disusun, mencakup tanggung jawab, tugas, dan tujuan posisi tersebut. Spesifikasi pekerjaan harus mencakup kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan yang diperlukan. Dokumen ini berfungsi sebagai panduan bagi calon pelamar dan membantu tim rekrutmen (*recruitment*) dalam menyaring kandidat yang sesuai.

c. Sumber Rekrutmen

Proses rekrutmen melibatkan pencarian calon tenaga kerja melalui berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Sumber internal meliputi promosi atau transfer dari dalam organisasi, sedangkan sumber eksternal mencakup iklan pekerjaan di media massa, situs web pekerjaan, kantor penyalur tenaga kerja, dan pameran karier.

Penggunaan media sosial dan platform digital juga menjadi semakin penting dalam mencari kandidat potensial.

d. Penarikan dan Penyaringan Kandidat

Setelah mengidentifikasi sumber rekrutmen, langkah berikutnya adalah menarik pelamar yang sesuai melalui iklan lowongan dan promosi. Setelah menerima aplikasi, tim rekrutmen harus melakukan penyaringan awal untuk memilih kandidat yang memenuhi kriteria dasar. Penyaringan ini dapat dilakukan melalui *review* CV, surat lamaran, dan referensi. Selanjutnya, kandidat yang lolos akan diundang untuk mengikuti tahapan seleksi lebih lanjut.

e. Seleksi Kandidat

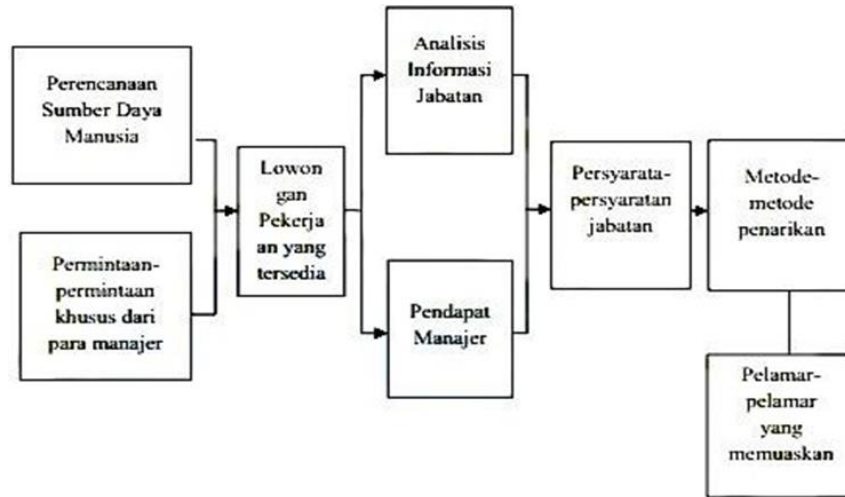
Tahapan seleksi mencakup serangkaian evaluasi untuk menilai keterampilan, pengalaman, dan kecocokan kandidat dengan posisi dan budaya organisasi. Ini dapat melibatkan wawancara, tes keterampilan, asesmen psikologis, dan cek referensi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih tidak hanya memiliki kemampuan teknis yang diperlukan tetapi juga cocok dengan nilai-nilai dan budaya organisasi.

f. Penawaran dan *Onboarding*

Setelah memilih kandidat yang tepat, langkah selanjutnya adalah memberikan penawaran kerja resmi. Penawaran ini mencakup rincian mengenai gaji, tunjangan, dan syarat-syarat lainnya. Setelah kandidat menerima penawaran, proses *onboarding* dimulai. *Onboarding* melibatkan orientasi untuk memperkenalkan karyawan baru pada lingkungan kerja, kebijakan organisasi, dan rekan kerja, serta memberikan pelatihan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif.

Karena kualitas sumber daya manusia organisasi atau perusahaan tergantung pada kualitas rekrutmennya. Secara ringkas dapat dilihat pada gambar di bawah ini sebagai ilustrasi proses rekrutmen:

Gambar 1
Proses Rekrutmen



Sumber: (Heriyatno, 2021)

2.3 Seleksi

2.3.1 Pengertian Seleksi

Seleksi adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk menilai, memilih, dan menentukan kandidat yang paling sesuai untuk mengisi posisi pekerjaan yang tersedia. Proses ini melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Menurut (Shalahuddin dkk., 2022) “seleksi merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk meminimalkan risiko kesalahan dalam perekrutan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja di dalam organisasi.”

Gary Dessler, dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*", mendefinisikan seleksi sebagai "proses penilaian dan pemilihan kandidat untuk mengisi posisi yang tersedia di organisasi." Dessler menekankan bahwa seleksi melibatkan beberapa tahap, termasuk penyaringan awal, wawancara, pengujian, dan pengecekan referensi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih bukan hanya

memenuhi persyaratan teknis, tetapi juga cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Edward E. Lawler III, dalam karya-karyanya tentang manajemen sumber daya manusia, menjelaskan bahwa seleksi adalah proses "mengidentifikasi kandidat yang memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi." Menurut Lawler, seleksi yang efektif melibatkan penilaian yang mendalam terhadap karakteristik kandidat dan bagaimana mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tuntutan pekerjaan yang spesifik.

Dalam buku "*Human Resource Management*", Robert L. Mathis dan John H. Jackson mendefinisikan seleksi sebagai "proses menilai dan memilih individu dari kumpulan pelamar dengan tujuan untuk memilih kandidat yang paling sesuai untuk posisi yang tersedia." Mereka menggarisbawahi pentingnya berbagai alat seleksi seperti tes keterampilan, wawancara, dan asesmen psikologis untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai kemampuan dan potensi kandidat (Waworuntu, 2022).

Berdasarkan berbagai pandangan ahli, seleksi dapat disimpulkan sebagai proses yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penilaian menyeluruh terhadap calon pegawai untuk memastikan mereka cocok dengan posisi yang diinginkan serta dengan budaya dan tujuan organisasi. Proses seleksi yang efektif tidak hanya melibatkan penilaian kemampuan teknis, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain seperti kecocokan budaya, potensi jangka panjang, dan kemampuan adaptasi. Dengan menggunakan berbagai metode dan alat seleksi yang tepat, organisasi dapat meminimalkan risiko kesalahan dalam perekrutan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan dan efisiensi operasional organisasi.

2.3.2 Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memilih kandidat yang paling sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia. Tujuan utama dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga

kerja yang kompeten dan berpotensi tinggi yang dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berikut ini adalah beberapa tujuan utama dari proses seleksi menurut pandangan (Afrianto, 2020; Badrul, 2021):

a. Memastikan Kesesuaian dengan Posisi dan Kebutuhan Organisasi

Tujuan utama dari seleksi adalah untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan persyaratan posisi yang tersedia. Proses seleksi dirancang untuk menilai kemampuan kandidat dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan serta bagaimana mereka akan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Mencegah Kesalahan Perekrutan

Seleksi bertujuan untuk mengurangi risiko kesalahan dalam perekrutan yang dapat mengakibatkan biaya tinggi dan dampak negatif pada organisasi. Kesalahan perekrutan dapat terjadi jika kandidat yang tidak tepat dipilih, yang dapat mempengaruhi kinerja tim, menurunkan moral, dan menyebabkan kerugian finansial. Proses seleksi yang teliti membantu mengidentifikasi kandidat yang benar-benar sesuai, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan yang mahal dan menghindari masalah di masa depan.

c. Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja

Salah satu tujuan penting dari seleksi adalah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja di dalam organisasi. Dengan memilih kandidat yang memiliki keterampilan dan potensi yang tinggi, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Kandidat yang berkualitas dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, inovasi, dan peningkatan keseluruhan kinerja.

d. Menjamin Kesesuaian Budaya

Seleksi juga bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan, tetapi juga cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Kandidat yang sesuai dengan

budaya organisasi cenderung lebih mudah beradaptasi, bekerja lebih baik dengan tim, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini membantu mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan stabilitas tim.

e. Memfasilitasi Pengembangan Karir

Proses seleksi yang efektif dapat membantu organisasi dalam merencanakan dan mengelola pengembangan karir karyawan. Dengan memilih kandidat yang memiliki potensi untuk berkembang dalam peran mereka, organisasi dapat merencanakan jalur karir yang sesuai dan memberikan pelatihan serta pengembangan yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal.

2.3.3 Langkah-Langkah Seleksi

Proses seleksi tenaga kerja melibatkan beberapa langkah yang sistematis untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam proses seleksi tenaga kerja (Arfin, 2022):

a. Penyusunan Kriteria Seleksi

Langkah pertama adalah menetapkan kriteria seleksi berdasarkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi posisi yang diinginkan. Kriteria ini mencakup keterampilan, pengalaman, pendidikan, dan atribut pribadi yang diperlukan untuk posisi tersebut. Kriteria yang jelas membantu dalam mengidentifikasi kandidat yang tepat dan memfasilitasi proses penilaian.

b. Pengumuman Lowongan Pekerjaan

Setelah kriteria seleksi ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengumumkan lowongan pekerjaan. Pengumuman yang efektif menarik calon yang sesuai dan memudahkan proses perekrutan.

c. Penerimaan dan Penyaringan Lamaran

Proses ini melibatkan pengumpulan dan penyaringan lamaran yang masuk. Lamaran yang diterima akan diperiksa untuk memastikan apakah kandidat memenuhi kriteria dasar.

d. Wawancara Awal

Wawancara awal dilakukan untuk mengevaluasi kandidat secara lebih mendalam dan menentukan kecocokan mereka dengan posisi dan budaya organisasi.

e. Tes Kemampuan dan Penilaian

Berdasarkan hasil wawancara awal, kandidat yang terpilih mungkin diminta untuk mengikuti tes kemampuan, penilaian keterampilan, atau asesmen psikologis. Tes ini dirancang untuk mengukur kemampuan teknis, keterampilan tertentu, dan potensi kandidat dalam konteks pekerjaan yang akan dijalani.

f. Pengecekan Referensi

Sebelum membuat keputusan akhir, perusahaan atau organisasi biasanya melakukan pengecekan referensi untuk mengkonfirmasi informasi yang diberikan oleh kandidat dan mendapatkan umpan balik tentang kinerja dan karakter kandidat dari mantan atasan atau kolega.

g. Penawaran dan Negosiasi

Setelah kandidat yang sesuai diidentifikasi, perusahaan akan membuat penawaran kerja yang mencakup rincian gaji, tunjangan, dan syarat-syarat kerja lainnya. Tahap ini juga melibatkan negosiasi antara kandidat dan perusahaan untuk menyepakati kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak.

h. Penerimaan dan Orientasi

Setelah penawaran diterima, kandidat resmi menjadi karyawan baru dan proses orientasi dimulai. Orientasi mencakup pengenalan terhadap kebijakan perusahaan, budaya organisasi, dan pelatihan awal untuk mempersiapkan karyawan baru dalam menjalankan tugasnya.

i. Evaluasi Proses Seleksi

Langkah terakhir adalah mengevaluasi proses seleksi secara keseluruhan untuk mengidentifikasi area yang bisa diperbaiki. Evaluasi ini membantu dalam meningkatkan efektivitas proses seleksi di masa mendatang, memastikan bahwa proses tersebut tetap relevan dan efisien dalam memenuhi kebutuhan organisasi.

2.4 Efektivitas Perekrutan dan Seleksi Pegawai

2.4.1 Efektivitas dalam Perekrutan dan Seleksi

Efektivitas dalam perekrutan dan seleksi merujuk pada sejauh mana proses ini berhasil dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Secara umum, efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks perekrutan dan seleksi, efektivitas berarti bahwa proses ini mampu memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi keterampilan, pengalaman, maupun kesesuaian dengan budaya organisasi.

Efektivitas ini juga mencakup bagaimana proses tersebut mengurangi biaya perekrutan, mempercepat waktu untuk mengisi posisi kosong, dan meminimalkan risiko kesalahan perekrutan. Secara keseluruhan, efektivitas dalam perekrutan dan seleksi berfokus pada kualitas hasil akhir, efisiensi proses, dan kepuasan organisasi terhadap kandidat yang terpilih (Agus Dwi Atmoko dkk., 2022).

2.4.2 Indikator Efektivitas Perekrutan dan Seleksi

Indikator efektivitas perekrutan dan seleksi mencakup berbagai metrik yang digunakan untuk mengukur keberhasilan proses ini. Adapun 5 (lima) indikator utama dalam menilai seberapa efektif proses perekrutan dan seleksi tenaga kerja pada suatu organisasi maupun perusahaan adalah (Alaina dkk., 2023):

1) Kualitas Kandidat

Menilai sejauh mana kandidat yang dipilih memenuhi atau melampaui standar pekerjaan yang diharapkan. Kualitas ini biasanya diukur berdasarkan kinerja kandidat setelah mereka dipekerjakan.

2) Waktu Pengisian

Mengukur durasi dari saat lowongan pekerjaan diumumkan hingga kandidat yang dipilih mulai bekerja. Waktu yang lebih singkat menunjukkan proses yang efisien.

3) Biaya Perekrutan

Total biaya yang dikeluarkan untuk proses perekrutan, termasuk iklan lowongan, biaya wawancara, dan biaya seleksi lainnya. Pengelolaan biaya yang baik menunjukkan efektivitas biaya.

4) Tingkat *Turnover* Karyawan

Persentase karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu setelah perekrutan. Tingkat *turnover* yang rendah dapat menunjukkan bahwa proses seleksi efektif dalam memilih kandidat yang tepat.

5) Kepuasan Manajer

Tingkat kepuasan manajer dan tim terhadap kandidat yang dipilih, yang mencerminkan sejauh mana proses seleksi memenuhi harapan mereka.

2.4.3 Faktor-faktor Penentu Efektivitas Proses Perekrutan dan Seleksi

Beberapa faktor penentu efektivitas dalam proses perekrutan dan seleksi meliputi (Ariswandy dkk., 2021; Emelda, 2021):

a. Desain Proses Seleksi

Proses yang dirancang dengan baik, termasuk alat penilaian yang relevan dan metode wawancara yang efektif, akan lebih mungkin untuk menghasilkan kandidat yang sesuai.

b. Kompetensi Tim Rekrutmen

Kemampuan dan keterampilan tim rekrutmen dalam mengelola proses perekrutan dan seleksi berpengaruh besar pada hasil akhir. Tim yang terlatih dengan baik dapat meningkatkan efektivitas proses.

c. Kualitas Informasi yang Tersedia

Informasi yang akurat dan komprehensif tentang posisi dan kriteria yang dibutuhkan akan membantu dalam menyaring kandidat dengan lebih efektif.

d. Teknologi dan Alat Seleksi

Penggunaan teknologi seperti sistem pelacakan pelamar (ATS) dan alat penilaian *online* dapat mempercepat proses dan meningkatkan akurasi seleksi.

e. Proses Evaluasi yang Konsisten

Penilaian yang konsisten dan adil terhadap semua kandidat membantu memastikan bahwa keputusan seleksi didasarkan pada data yang objektif dan relevan.

2.4.4 Dampak Efektivitas Perekrutan dan Seleksi terhadap Kinerja Organisasi

Efektivitas perekrutan dan seleksi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dalam berbagai cara (Purbaningtyas, 2021):

a. Peningkatan Produktivitas

Dengan memilih kandidat yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan yang dipilih memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka.

b. Pengurangan Biaya dan Waktu

Proses perekrutan yang efisien mengurangi biaya terkait dengan iklan pekerjaan, waktu wawancara, dan pelatihan, serta mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi kosong.

c. Peningkatan Moral dan Kepuasan Karyawan

Karyawan yang dipekerjakan melalui proses seleksi yang baik lebih cenderung untuk merasa puas dan termotivasi, yang dapat meningkatkan moral dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

d. Penurunan Tingkat *Turnover*

Kandidat yang cocok dengan budaya dan tuntutan pekerjaan akan lebih cenderung untuk bertahan lebih lama di organisasi, mengurangi tingkat *turnover* dan dampak negatifnya pada kinerja tim.

e. Penguatan Budaya Organisasi

Seleksi yang efektif memastikan bahwa kandidat yang dipilih tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan tetapi juga

sesuai dengan nilai dan budaya organisasi, memperkuat cohesiveness tim dan kultur organisasi.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut, organisasi dapat meningkatkan efektivitas perekrutan dan seleksi mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dan pencapaian tujuan organisasi.

2.5 Teori -Teori yang Mendukung Perekrutan dan Seleksi Pegawai

2.5.1 Teori Kompetensi (*Competency Theory*)

Teori Kompetensi dikembangkan oleh Busro dalam bukunya yang berjudul “Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia” pada tahun 2018. Teori Kompetensi muncul sebagai tanggapan terhadap pendekatan yang lebih tradisional dalam penilaian karyawan yang sering kali berfokus pada pengalaman dan latar belakang pendidikan semata. Burso mengembangkan teori ini dengan mengamati bahwa kompetensi tertentu, seperti keterampilan interpersonal dan kemampuan pemecahan masalah, sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam pekerjaan.

Teori Kompetensi berfokus pada identifikasi dan pengembangan kompetensi atau kemampuan khusus yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Kompetensi ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Burso mengidentifikasi bahwa kompetensi ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis tetapi juga dengan kualitas pribadi seperti motivasi dan kecerdasan emosional. Dengan memfokuskan pada kompetensi, organisasi dapat merancang proses perekrutan dan seleksi yang lebih tepat, serta mengembangkan program pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.5.2 Teori Keadilan Sistem Seleksi (*Selection System Theory*)

Teori Keadilan dalam Seleksi merupakan salah satu pendekatan penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan perlunya keadilan dan objektivitas dalam proses seleksi pegawai. Keadilan ini

mencakup kesempatan yang sama bagi semua kandidat yang memenuhi syarat, serta transparansi dalam penilaian yang dilakukan. Budiantoro (2009) menegaskan bahwa sistem seleksi harus dirancang sedemikian rupa untuk memastikan bahwa semua pelamar diperlakukan secara adil, tanpa adanya diskriminasi atau bias yang dapat mempengaruhi hasil seleksi. Teori ini menjadi semakin relevan di era modern, di mana isu-isu keadilan sosial dan transparansi menjadi perhatian utama dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk di dunia kerja.

Perkembangan teori ini telah melahirkan berbagai praktik dan kebijakan dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah maupun swasta. Salah satu contohnya adalah penerapan prinsip-prinsip seleksi berbasis kompetensi, di mana setiap kandidat dinilai berdasarkan kualifikasi dan kemampuan yang relevan dengan posisi yang dilamar. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya mencari kandidat yang memenuhi syarat administratif, tetapi juga individu yang memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, transparansi dalam proses seleksi menjadi sangat penting untuk menjaga integritas dan kepercayaan masyarakat. Misalnya, dalam seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN), penting bagi panitia seleksi untuk menjamin bahwa setiap peserta dinilai secara objektif berdasarkan kompetensi mereka, tanpa adanya intervensi dari pihak luar seperti nepotisme atau korupsi. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang menuntut akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Keadilan dalam seleksi juga berhubungan erat dengan penggunaan teknologi informasi. Dengan adanya sistem berbasis komputer dan aplikasi digital untuk proses seleksi, organisasi dapat meminimalkan intervensi manusia yang berpotensi menimbulkan bias. Contohnya, penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam seleksi CASN memungkinkan penilaian dilakukan secara otomatis dan objektif, sehingga mengurangi kemungkinan manipulasi data atau kecurangan.

Namun, meskipun teknologi dapat membantu meningkatkan objektivitas, tantangan tetap ada. Isu-isu seperti konflik kepentingan di kalangan panitia seleksi masih sering muncul, yang dapat merusak kredibilitas proses seleksi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus menerapkan praktik-praktik terbaik dan melakukan evaluasi berkala terhadap proses seleksi mereka untuk memastikan bahwa prinsip keadilan tetap terjaga.

Selain itu, teori keadilan dalam seleksi juga mendorong organisasi untuk melakukan pelatihan bagi panitia seleksi mengenai pentingnya objektivitas dan etika dalam pengambilan keputusan. Dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang prinsip-prinsip keadilan, diharapkan panitia seleksi dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih profesional dan bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, teori Keadilan dalam Seleksi memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memastikan bahwa proses rekrutmen berlangsung secara adil dan transparan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi tidak hanya dapat menarik kandidat terbaik tetapi juga membangun reputasi positif di mata publik sebagai institusi yang menghargai keadilan dan integritas.

2.5.3 Teori Kesesuaian Pekerjaan (*Holland Theory*)

Teori Kesesuaian Pekerjaan dikembangkan oleh John L. Holland pada tahun 1985. Holland memperkenalkan teori ini dalam bukunya yang berjudul "*Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*." Teori Kesesuaian Pekerjaan merupakan bagian dari teori karir dan psikologi kerja yang berkembang pada tahun 1960-an dan 1970-an. John L. Holland berfokus pada hubungan antara kepribadian individu dan lingkungan kerja. Dia mengembangkan teori ini dengan mengamati bahwa kesesuaian antara karakteristik pribadi dan karakteristik pekerjaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

Teori Kesesuaian Pekerjaan berargumen bahwa kesesuaian antara kepribadian individu dan tuntutan pekerjaan sangat penting untuk

keberhasilan dan kepuasan kerja. Holland mengidentifikasi enam tipe kepribadian utama (Realistik, Investigatif, Artistik, Sosial, Enterprising, dan Konvensional) dan mencocokkannya dengan jenis-jenis pekerjaan yang sesuai. Menurut teori ini, individu akan merasa lebih puas dan tampil lebih baik di pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan preferensi mereka. Dalam praktiknya, teori ini membantu organisasi dalam memilih kandidat yang tidak hanya memenuhi kriteria teknis tetapi juga cocok dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi, meningkatkan kemungkinan kinerja yang optimal dan kepuasan jangka panjang.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah studi atau penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang memiliki topik, variabel, atau pendekatan yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Studi ini berfungsi sebagai referensi penting bagi peneliti untuk memahami hasil yang telah dicapai, menemukan kesenjangan dalam penelitian sebelumnya, serta memperkuat landasan teoretis dan empiris dari penelitian yang sedang dijalankan (L.J Moleong, 2022).

Dengan mengacu pada penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi kontribusi baru yang dapat diberikan melalui penelitian mereka, serta memvalidasi relevansi topik yang diteliti dalam konteks yang berbeda atau dalam waktu yang lebih mutakhir. Adapun di bawah ini rujukan hasil penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai dasar acuan dalam melaksanakan penelitian.

Salah satu penelitian yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Anisa Rahayu (2021) berjudul "*Analisis Efektivitas Proses Perekrutan dan Seleksi Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung.*" Dalam penelitian ini, Rahayu mengevaluasi efektivitas proses perekrutan dan seleksi di pemerintahan kota Bandung dengan fokus pada aspek transparansi dan objektivitas dalam proses seleksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan transparansi, namun praktik perekrutan masih dipengaruhi

oleh faktor-faktor non-teknis seperti hubungan personal dan politis. Penelitian ini memberikan wawasan tentang tantangan dalam penerapan prosedur seleksi yang objektif, yang relevan dengan konteks penelitian ini yang juga mengkaji efektivitas proses perekrutan di sektor pemerintahan, namun dengan fokus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias.

Penelitian lainnya yang menjadi acuan adalah studi oleh Deni Wijaya (2022) yang berjudul *"Evaluasi Proses Perekrutan dan Seleksi Pegawai di Perusahaan Swasta: Studi Kasus di PT. Mandiri Jaya."* Wijaya meneliti bagaimana proses perekrutan dan seleksi di perusahaan swasta dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan menemukan bahwa penerapan sistem seleksi yang sistematis dan berbasis kompetensi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya menggunakan pendekatan berbasis kompetensi untuk meningkatkan efektivitas proses seleksi, yang berbeda dengan penelitian ini yang lebih fokus pada sektor publik dan bagaimana proses seleksi di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias dapat diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pegawai dan kinerja organisasi.

Terakhir, penelitian oleh Ratna Dewi (2020) dengan judul *"Kinerja dan Kualitas Pegawai sebagai Implikasi dari Proses Seleksi di Institusi Pendidikan Tinggi."* Penelitian Dewi mengkaji dampak dari proses seleksi yang dilakukan di institusi pendidikan tinggi dan bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja dan kualitas pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi yang ketat dan berbasis pada kriteria kinerja yang jelas berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini relevan karena memberikan panduan tentang bagaimana sistem seleksi yang efektif dapat meningkatkan kualitas pegawai. Namun, penelitian ini lebih berfokus pada konteks institusi pendidikan tinggi, sementara penelitian ini akan mengeksplorasi penerapan dan tantangan dalam konteks pemerintahan daerah di Kabupaten Nias, memberikan perspektif baru dalam proses seleksi di sektor publik.

2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk memberikan penjelasan singkat tentang gejala yang menjadi masalah penelitian untuk menunjukkan hubungan antara topik yang diteliti, tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian, dan konstruksi hipotesis penelitian dalam bentuk bagan alur dengan penjelasan kualitatif (Rukin, 2022).

Alur berpikir penelitian ini menjelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara sistematis gejala yang menjadi fokus utama, yaitu efektivitas proses perekrutan dan seleksi pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias. Penelitian ini dimulai dengan identifikasi masalah utama yang terkait dengan ketidakcukupan sistem perekrutan dan seleksi, serta dampaknya terhadap kualitas pegawai dan kinerja organisasi. Proses perekrutan yang kurang efektif dapat mengakibatkan pemilihan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang pada gilirannya dapat memengaruhi efektivitas operasional dan pelayanan publik.

Selanjutnya, penelitian ini menjelaskan tuntutan untuk memperbaiki proses perekrutan dan seleksi agar lebih objektif dan transparan. Kebutuhan untuk merumuskan dan mengimplementasikan prosedur seleksi yang sesuai dengan standar kompetensi menjadi penting untuk memastikan bahwa pegawai yang terpilih memiliki kualifikasi yang memadai. Dalam kerangka ini, proses analisis meliputi evaluasi terhadap metode perekrutan yang ada, identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh dari seleksi yang telah dilakukan.

Dengan merujuk pada hasil analisis, penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa adanya ketidakefektifan dalam proses perekrutan dan seleksi di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias berkontribusi pada rendahnya kualitas pegawai dan kinerja organisasi. Hipotesis ini didasarkan pada pengamatan bahwa proses seleksi yang tidak memadai sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif dan tidak mengacu pada kriteria yang jelas, sehingga berdampak negatif terhadap kualitas pegawai yang direkrut.

Akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem perekrutan dan seleksi yang ada. Dengan memperkenalkan prosedur yang lebih transparan dan berbasis pada kompetensi, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pegawai yang diterima dan pada gilirannya, meningkatkan kinerja keseluruhan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias.

Untuk lebih jelasnya bagan kerangka berpikir berikut dapat memudahkan untuk memahami alur penelitian:

Bagan 1

Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan Peneliti (2024).