

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Hampir semua kejadian di dunia ini penuh dengan rangsangan. Suatu rangsangan (*stimulus*) adalah sebuah unit input yang merangsang satu atau lebih dari (lima) panca indera: penglihatan, penciuman, rasa, sentuhan, dan pendengaran. Orang tidak bisa menerima seluruh rangsangan yang ada di lingkungan mereka. Oleh karena itu, mereka menggunakan keterbukaan yang selektif (*selective exposure*) untuk menentukan mana rangsangan yang harus diperhatikan dan mana yang harus diabaikan.¹

Dalam kamus ilmiah populer, kata persepsi mempunyai arti pengamatan, penyusunan dorongan dalam kesatuan-kesatuan, hal mengetahui, melalui indera, tanggapan (indera), daya memahami.² Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia persepsi diartikan

¹ Nugroho J. Setiadi, *Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Kencana, 2010), 87.

² Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), 591.

sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu, serapan, proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.³

Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif⁴ yang dialami setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukan suatu pencatatan yang benar terhadap situasi, seperti yang dikatakan oleh David Krech: “Peta kognitif individu itu bukanlah penyajian fotografis dari suatu kenyataan fisik, melainkan agak bersifat konstruksi pribadi yang kurang sempurna mengenai obyek tertentu, diseleksi sesuai dengan kepentingan utamanya dan difahami sesuai kebiasaan. Setiap pemahaman adalah pada tingkat tertentu bukanlah seniman yang *representatif* (menggambar), karena lukisan gambar tentang kenyataan itu hanya menyatakan realitas individunya”.⁵

Pengertian persepsi dikemukakan oleh Rita L. Atkinson, yang dikutip oleh Hayadin, berbunyi sebagai berikut: “Proses dimana kita mengorganisasi dan menafsirkan pola *stimulus* yang biasanya hampir

³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005),

⁴ Persoalan yang menyangkut kemampuan untuk mengembangkan kemampuan rasional (akal).

⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001),123.

tidak disadari bagian-bagian kecilnya, dan lingkungannya”.⁶ Dengan kata lain, persepsi merupakan usaha memahami keadaan tertentu yang menjadi kemungkinan untuk difahami dan diterima.

Persepsi dikemukakan oleh Desiderato, seperti yang dikutip oleh Jalaludin Rahmat, berbunyi: “Persepsi adalah pengalaman tentang obyek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan”. Persepsi adalah memberi makna pada stimuli inderawi (*sensory stimuli*).⁷

Menurut Webster sebagaimana dikutip oleh Sutisna yang menyatakan persepsi adalah “proses bagaimana *stimulus-stimulus* yang mempengaruhi tanggapan-tanggapan itu diseleksi dan diinterpretasikan, persepsi setiap orang terhadap suatu objek itu berbeda-beda oleh karena itu persepsi mempunyai sifat subyektif”. *Stimulus* adalah setiap bentuk fisik atau komunikasi verbal yang dapat mempengaruhi tanggapan individu. Salah satu *stimulus* yang penting yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen adalah lingkungan (sosial dan budaya) karena persepsi setiap orang terhadap suatu objek akan berbeda-bada oleh karena itu persepsi mempunyai sifat subjektif. Persepsi seorang konsumen akan

⁶ Hayadin, *Hubungan Harapan Berkarir dan Persepsi Ikim Sekolah (School Climate) dengan Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PPs-UNJ, 2000), 5.

⁷ Jalaludin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2004), 129.

berbagai *stimulus* yang diterimanya dipengaruhi oleh karakteristik yang dimilikinya.⁸

Poin utamanya adalah bahwa persepsi tidak hanya tergantung pada rangsangan fisik, tetapi juga pada hubungan rangsangan terhadap bidang yang mengelilinginya dan kondisi dalam diri masing-masing individu. Seseorang mungkin menganggap wiraniaga⁹ yang berbicara dengan cepat bersifat agresif dan tidak jujur, sedangkan orang lain mungkin menganggapnya rajin dan membantu. Masing-masing orang akan merespons secara berbeda terhadap wiraniaga tersebut.¹⁰

Dari beberapa pengertian persepsi di atas, penulis menyimpulkan bahwa persepsi adalah pengamatan seseorang terhadap suatu obyek sehingga terdapat makna yang dimengerti yang akan menjadikan suatu pandangan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Persepsi

a. Psikologi

Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi. Sebagai contoh terbenamnya matahari di waktu senja yang indah temaram, akan

⁸ Sutina, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 63.

⁹ Orang yang melakukan penjualan barang secara langsung kepada konsumen (pembeli).

¹⁰ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1, Penerjemah: Bob Sabran, (Jakarta: Erlangga, 2008), 180.

dirasakan sebagai bayang-bayang yang kelabu bagi seseorang yang buta warna, atau suara merdu Grace Simon yang menyanyikan lagu cinta, barangkali tidak menarik dan berkesan bagi orang yang kurang mendengar atau tuli.

b. Famili

Pengaruh yang paling besar terhadap anak-anak adalah familinya. Orang tua yang mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi-persepsi mereka yang diturunkan kepada anak-anaknya. Oleh sebab itu tidak ayal lagi kalau orang tuanya NU akan mempunyai anak-anaknya yang NU pula. Demikian pula seorang anak dalam kampanye pemilu PKB, karena orang tuanya tokoh PKB tersebut.

c. Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat dalam mempengaruhi sikap, nilai dan cara seseorang dalam memahami keadaan di dunia ini.¹¹

Sedangkan Menurut Miftah Toha, faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang adalah sebagai berikut :

¹¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep...*, 128.

- a. Faktor internal: perasaan, sikap dan kepribadian individu, prasangka, keinginan atau harapan, perhatian (fokus), proses belajar, keadaan fisik, gangguan kejiwaan, nilai dan kebutuhan juga minat, dan motivasi.
- b. Faktor eksternal: latar belakang keluarga, informasi yang diperoleh, pengetahuan dan kebutuhan sekitar, intensitas, ukuran, keberlawanan, pengulangan gerak, hal-hal baru dan familiar atau ketidak asingan suatu objek.¹²

Menurut Bimo Walgito, faktor-faktor yang berperan dalam persepsi dapat dikemukakan beberapa faktor, yaitu:

- a. Objek yang dipersepsi

Objek menimbulkan *stimulus* yang mengenai alat indera atau reseptor. *Stimulus* dapat datang dari luar individu yang mempersepsi, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf penerima yang bekerja sebagai reseptor.

- b. Alat indera, syaraf dan susunan syaraf

Alat indera atau reseptor merupakan alat untuk menerima *stimulus*, di samping itu juga harus ada syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan *stimulus* yang diterima *reseptor* ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran. Sebagai alat

¹² Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep...*, 154.

untuk mengadakan respon diperlukan motoris yang dapat membentuk persepsi seseorang.

c. Perhatian

Dalam rangka mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian, yang merupakan langkah utama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktivitas individu yang ditujukan kepada sesuatu atau sekumpulan objek.¹³

Faktor-faktor tersebut menjadikan persepsi individu berbeda satu sama lain dan akan berpengaruh pada individu dalam mempersepsikan suatu objek, *stimulus*, meskipun objek tersebut benar-benar sama. Persepsi seseorang atau kelompok dapat jauh berbeda dengan persepsi orang atau kelompok lain meskipun situasinya sama. Perbedaan persepsi dapat ditelusuri pada adanya perbedaan-perbedaan individu, perbedaan-perbedaan dalam kepribadian, perbedaan dalam sikap atau perbedaan dalam motivasi. Pada dasarnya proses terbentuknya persepsi ini terjadi dalam diri seseorang, namun persepsi juga dipengaruhi oleh pengalaman, proses belajar, dan pengetahuannya.

¹³ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Andi, 2004), 70.

3. Proses Persepsi

Menurut Miftah Toha, proses terbentuknya persepsi didasari pada beberapa tahapan, yaitu:

a. *Stimulus* atau Rangsangan

Terjadinya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan pada suatu *stimulus* atau rangsangan yang hadir dari lingkungannya.

b. Registrasi

Dalam proses registrasi, suatu gejala yang nampak adalah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan syarat seseorang berpengaruh melalui alat indera yang dimilikinya. Seseorang dapat mendengarkan atau melihat informasi yang terkirim kepadanya, kemudian mendaftarkan semua informasi tersebut.

c. Interpretasi

Interpretasi merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang sangat penting, yaitu proses memberikan arti kepada *stimulus* yang diterimanya. Proses interpretasi tersebut bergantung pada cara pendalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang.¹⁴

Sedangkan menurut Titik Suryani, proses persepsi adalah sebagai berikut:

a. Seleksi

¹⁴ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep...*, 145.

Proses persepsi diawali dengan adanya stimuli yang mengenai panca indera yang disebut dengan sensasi. Stimuli ini beragram bentuknya dan akan selalu membombardir indera konsumen.

b. Pengorganisasian

Setelah diseleksi konsumen akan mengorganisasikan stimuli yang ada. Konsumen akan mengelompokkan, menghubungkan-hubungkan stimuli yang dilihatnya agar dapat diinterpretasikan, sehingga mempunyai makna.¹⁵

B. Kompetensi

Pada umumnya, seseorang yang akan memasuki dunia kerja terlebih dahulu menjalani dunia pendidikan. Dunia pendidikan yang dimaksud dapat berupa pendidikan di perguruan tinggi atau pendidikan di bidang ketrampilan, seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Ketika menempuh pendidikan akan terlihat siapa yang pandai dan siapa yang tidak, kepandaian seseorang dalam menempuh dunia pendidikan dapat diukur dari nilai yang diperoleh dan jangka waktu penyelesaian program studi. Namun, kepandaian yang dimiliki seseorang saat menempuh jenjang pendidikan bukan menjadi jaminan untuk sukses di dunia kerja. Hal ini

¹⁵ Tatik Suryani, *Perilaku Konsumen Implementasi pada Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 102.

disebabkan terdapat perbedaan yang signifikan antara dunia pendidikan dan dunia kerja.

Di dunia pendidikan, segala sesuatu bersifat pasti dan teori, sehingga hanya dengan berdasarkan ketukan nilai tinggi bisa diperoleh. Tidak demikian halnya dengan dunia kerja. Dunia kerja lebih kompleks karena terdapat banyak faktor dan unsur yang saling terkait satu sama lain untuk mencapai kesuksesan. Dapat dikaitkan, dunia kerja bersifat dinamis yang senantiasa mengalami perubahan dari waktu ke waktu sehingga harus selalu ada penyesuaian-penyusuaian dan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.¹⁶

1. Pengertian Kompetensi

Adapun pengertian kompetensi di beberapa literature adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

¹⁶ Jimmy Joses Sambiring, *Smart HRD Perusahaan Senang Karyawan Senang*, (Jakarta: Visimedia, 2010), 38.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.¹⁷

- b. Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda, kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.¹⁸ <http://www.scribd.com/doc/213465352/Pengaruh-Faktor-faktor-Kompetensi-Sumber-Daya-Manusia-Terhadap-Kinerja-Karyawan-yati-Suhartini>

Sedangkan pengertian kompetensi menurut beberapa ahli antara lain:

- a. Menurut Spencer, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang, yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.¹⁹
- b. Menurut Amstrong, kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk

¹⁷ Yati Suhartini, "Pengaruh Faktor-faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan", dalam <http://www.scribd.com/doc/213465352/Pengaruh-Faktor-faktor-Kompetensi-Sumber-Daya-Manusia-Terhadap-Kinerja-Karyawan-yati-Suhartini> diakses pada 8 Agustus 2014.

¹⁸ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Prakteknya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 102-103.

¹⁹ Mocheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 3.

menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya.²⁰

- c. Boulter, Dalziel, dan Hill mengemukakan bahwa kompetensi adalah ks suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.²¹

Berikut ini adalah adalah contoh sebuah kompetensi yang digunakan oleh *Standard Chartered* (Amstrong, 1994) dalam manajemen kinerja organisasinya.²²

- a. Pengetahuan kerja dan professional
- b. Kesadaran organisasi atau konsumen
- c. Komunikasi
- d. Keahlian interpersonal
- e. Kerjasama tim
- f. Inisiatif atau kemampuan beradaptasi atau kreatifitas
- g. Keahlian-keahlian analitis atau pengambilan keputusan
- h. Produktifitas
- i. Kualitas

²⁰ Ibid., 4.

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), 203.

²² Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah...*, 103.

j. Manajemen (pengawasan)

k. Kepimimpinan

2. Kompetensi Teknis

a. Pengertian Kompetensi Teknis

Menurut Walsh et al bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Teknis

Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi apa yang relevan pada industri tertentu. Indikator dari kompetensi teknis adalah:

1) Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan persyaratan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual, serta tingkat pengetahuan yang diperlukan.

2) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.

3) Kemampuan Menganalisis

Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagian- bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.²³

3. Kompetensi Non Teknis

a. Pengertian Kompetensi Non Teknis

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja. Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang. Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun berkaitan dengan masalah teknis.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Non Teknis

Indikator dari kompetensi non teknis menurut Hutapea dan Nurianna Thoha yaitu:

1) Pengendalian Diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

2) Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)

²³ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/28054/3/Chapter%20II.pdf> diakses pada 8 Agustus 2014.

Merupakan tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan masalah karyawan.

3) Fleksibilitas (*Flexibility*)

Merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, dengan orang atau kelompok.

4) Membangun Hubungan (*Relationship Building*)

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.²⁴

4. Karakteristik Kompetensi

Menurut Boulter et.al, karakteristik kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait* dan *Motive*.

- a. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik, misalnya seorang *programer* komputer.
- b. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
- c. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin.

²⁴ Hutapea dan Nurianna Thoha, *Kompetensi Pus Teori Desain Kasus Dan Penerapan Untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 53.

- d. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- e. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri.
- f. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten untuk berperilaku.²⁵

Sedangkan menurut Spancer and Spencer terdapat lima aspek, yaitu:

- a. *Motive*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga dia dapat melakukan tindakan.
- b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalanya: percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.

²⁵ Yati Suhartini, "Pengaruh Faktor-faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan", dalam <http://www.scribd.com/doc/213465352/Pengaruh-Faktor-faktor-Kompetensi-Sumber-Daya-Manusia-Terhadap-Kinerja-Karyawan-yati-Suhartini> diakses pada 8 Agustus 2014.

- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.²⁶

5. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan. Karyawan semakin dipandang sebagai asset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan, maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumber daya manusia, yaitu karyawan.²⁷

²⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 206.

²⁷ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2011), 249.

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan system *remunerasi* (imbalan).²⁸ Perusahaan akan terus mengembangkan potensi karyawan yang memiliki kompetensi atau standar sektor ekonomi nasional dan global. Ciri-ciri kompetensi karyawan yang dimaksud adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan.²⁹

Ruky dalam bukunya yang dikutip oleh Edy sutrisno, mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan dengan berbagai alasan, yaitu:

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu, ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber ...*, 208.

²⁹ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya...*, 249.

kejelasan dengan perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

c. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi yang ramping mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam ketrampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi secara vertical maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system *remunerasi* (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan *remunerasi* akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan dan lain sebagainya.³⁰

Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berketampilan inovatif, dan agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya maka diperlukan lingkungan pembelajaran berkelanjutan, dimana para karyawan secara

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 208.

bertahap dikembangkan potensi dirinya untuk memiliki pemikiran kompetitif, sinergis dan pemikiran global.³¹

C. Rekrutmen dan Seleksi

Salah satu cara untuk mencari sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu melalui rekrutmen. Berbicara mengenai sistem perekrutan sangat menarik untuk dicermati. Kita tahu dan menyadari bahwa sistem rekrutmen yang diterapkan di setiap organisasi baik publik maupun privat berbeda satu sama lain. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih.

Rekrutmen dan seleksi karyawan baru merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer dan direksi. Seorang calon karyawan seharusnya diterima sesuai prosedur yang semestinya, karena penerimaan karyawan dengan cara yang tidak prosedural dan objektif, dapat membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.³²

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang memadai, dibutuhkan suatu metode rekrutmen yang dapat

³¹ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya...*, 249.

³² Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya...*, 95.

digunakan dalam proses penarikan tersebut. Agar *evktifitas* dan *efisiensi* organisasi terwujud, diperlukan proses rekrutmen yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang.

1. Rekrutmen Tenaga Kerja

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang mampu untuk dipekerjakan. Proses ini dimulai ketika calon pelamar dicari dan berakhir dengan jumlah lamaran masuk. Dengan kata lain, rekrutmen merupakan proses mencari calon karyawan yang memiliki *job spesifikasi* dan standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jadi, hasil dari proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi.³³

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah:

- 1) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 2) Agar konsisten dengan strategi perusahaan.

³³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 79.

- 3) Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat.
 - 4) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
 - 5) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
 - 6) Untuk mengkoordinasi upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
 - 7) Untuk membantu dan meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
 - 8) Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
 - 9) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan *afirmatif*³⁴ dan pertimbangan hukum, sosial menurut komposisi tenaga kerja.³⁵
- b. Mencari dan Menarik Calon

Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak mungkin yang

³⁴ Kebijakan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dampak diskriminasi masa lalu dalam pekerjaan.

³⁵ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012), 113.

diperlukan yang akan diseleksi, mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan.³⁶

Adapun cara melakukan perekrutan adalah sebagai berikut:

1) Mencari dari dalam (*internal*)

Yang dimaksud mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam perusahaan sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara umum yang digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut³⁷:

a) Meminta bantuan karyawan lama

Cara ini biasa juga disebut referensi manajemen, dalam hal ini, perekrutan dilakukan melalui referensi karyawan lain dalam organisasi atau perusahaan karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud.³⁸

b) Mencari dari arsip (bank data) pelamar

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari

³⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 47.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2008), 92.

orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer sumber daya manusia biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling sedikit selama dua belas bulan.³⁹

c) Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan (*job posting*)

Apabila perusahaan mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih dahulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan. Secara politis dan psikologis, tentunya kebijakan ini sangat baik. Walaupun demikian, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka, demikian juga tes-tes dan proses seleksi lain yang harus diikuti oleh karyawan. Kurangnya transparansi akan mengakibatkan kecurigaan dan sangkaan bahwa telah terjadi permainan dan pengumuman atau iklan internal tersebut hanyalah untuk konsumsi politik. Adapun alasannya, perusahaan harus tetap mempunyai hak untuk menerapkan prosedur dan metode seleksi yang sama untuk semua kandidat, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Apabila tidak ditemukan

³⁹ Ibid.

kandidat dari dalam yang memenuhi syarat, maka perusahaan mempunyai hak untuk merekrut dari luar.

2) Mencari dari luar (*eksternal*)

Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut dijelaskan di bawah ini.

a) Institusi Pendidikan

Rekrutmen karyawan dapat berasal dari kalangan lembaga pendidikan, mulai dari sekolah menengah umum dan kejuruan sampai perguruan tinggi. Umumnya, mereka yang diterima dalam rekrutmen harus mengikuti pelatihan, sesuai dengan bidang atau posisi pekerjaan yang akan diterimanya. Hasil pelatihan akan menentukan apakah proses seleksi akan memutuskan menerima atau menolak karyawan. Mereka yang direkrut dari perguruan tinggi biasanya dirancang untuk ditempatkan pada posisi manajerial, professional, dan keahlian teknis.

Keuntungan yang diperoleh dengan menjalin hubungan semacam ini adalah perusahaan dapat mengetahui secara tepat siapa mereka (hal yang tidak bisa dijamin secara penuh apabila menggunakan sumber rekrutmen yang lain), dan

selanjutnya juga diperoleh jaminan suplai calon yang tepat, dengan biaya yang relatif kecil.⁴⁰

b) Memasang Iklan Lowongan Kerja

Mengiklankan lowongan kerja melalui media cetak banyak dilakukan oleh perusahaan dan terbukti berhasil. Dengan tersedianya beragam media cetak, akan relatif mudah untuk memilih satu atau beberapa media cetak yang dapat mencapai tipe dan jumlah orang yang tepat.⁴¹

Beberapa keunggulan menggunakan iklan sebagai media rekrutmen adalah sebagai berikut.

- (1). Jangkauan sasaran sangat luas yang mencakup segmen pasar yang sangat beragam, seperti pelamar dari kalangan perguruan tinggi, pembaca atau pendengar yang menganggur, para profesional, eksekutif dan lain sebagainya.
- (2). Informasi relatif cepat dan segera direspon oleh segmen pasar, apalagi jika kondisi ekonomi nasional sedang krisis.⁴²

⁴⁰ Iain Maitland, *Petunjuk Merekrut Karyawan*, (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 42.

⁴¹ Iain Maitland, *Petunjuk Merekrut Karyawan*, 43.

⁴² Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya...*, 98.

c) Agen-agen Penempatan Tenaga Kerja

Yaitu sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Di Indonesia, agen penempatan pemerintah diwakili oleh Depnaker (Departemen Tenaga Kerja), dan dari pihak swasta banyak perusahaan yang berfungsi sebagai penyalur Tenaga Kerja Wanita (TKW) ke luar negeri.

d) *Open house*

Merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang di sekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan dan juga bisa menonton film mengenai profil perusahaan.⁴³

2. Seleksi Tenaga Kerja

a) Pengertian Seleksi

Kegiatan untuk memilih dan menentukan tenaga kerja yang memenuhi kriteria dan harapan perusahaan adalah seleksi (*selection*). Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.⁴⁴

⁴³ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, 127.

⁴⁴ Schrel dan Randal, *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi abad ke-21*, (Jakarta: Erlangga, 1997), 276.

Dengan kata lain, seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak, sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan.⁴⁵

Tujuan dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan.⁴⁶ Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik, tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan.

Seleksi meliputi serangkaian kegiatan tertentu yang tidak baku dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Namun, dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam tes-tes dan wawancara. Keunggulan fisik dan intelektual serta kejujuran adalah kriteria penting yang harus digunakan dalam seleksi, agar sumber daya terjamin penggunaannya secara efektif dan efisien.⁴⁷

b) Peran Penting Proses Seleksi

Suatu proses seleksi sebagaimana yang telah diuraikan terdahulu merupakan momentum penting untuk menentukan apakah kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat berjalan baik atau tidak. Apabila proses seleksi dapat

⁴⁵ Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2011), 49.

⁴⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 53.

⁴⁷ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya...*, 84.

dilaksanakan dengan cermat, baik, tepat dan benar sesuai keinginan atau persyaratan organisasi, dapat diharapkan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen sumber daya manusia selanjutnya akan baik pula. Mengapa demikian, karena suatu proses dilakukan, setelah mempertimbangkan berbagai faktor penting seperti sebab-sebab mengapa perlu melakukan rekrutmen, apa yang diinginkan oleh organisasi, bagaimana *supply* (persediaan) tenaga kerja yang ada, teknik seleksi yang bagaimana yang digunakan dan sebagainya.⁴⁸

c) Proses Seleksi

Proses seleksi tampak sederhana dalam teori, proses ini disusun dengan memperhatikan persyaratan-persyaratan jabatan yang telah ditetapkan. Kemudian manajer memeriksa prestasi yang telah dicapai para pelamar sebelumnya, dan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi persyaratan suatu jabatan.⁴⁹ Dalam seleksi terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh:

1) *Screening* (penyaringan) Pelamar

Tentu saja, pada tahap awal seleksi kandidat, harus dilakukan dengan membaca surat-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat dicek secara

⁴⁸ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), 57.

⁴⁹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), 88.

kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan atau tidak. Lamaran yang dianggap memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan kemudian dipisahkan dan disimpan pada file yang berbeda.⁵⁰

2) Tes Mengisi Formulir Lamaran

Pada tahap ini proses seleksi yang dilakukan adalah meminta pelamar untuk mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan. Apabila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan berbahasa Inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa Inggris. Tujuan pertama, untuk mengetahui apakah pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau dibuatkan oleh orang lain. Kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi tentang pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.⁵¹

3) Tes Kemampuan dan Pengetahuan

Tes kemampuan adalah alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan dan harapan perusahaan. Tes ini mengukur tingkat kecerdasan (*Intelligence Test*), kecekatan, kepribadian (*Personality Test*), bakat (*Aptitude Test*) serta prestasi (*Achievement Test*). Disamping itu, tes ini

⁵⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 54.

⁵¹ *Ibid.*, 55.

juga berfungsi untuk meramal berhasil tidaknya pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, kemampuannya dalam belajar, reaksi dan sikap untuk beradaptasi, kepandaian serta potensi diri lainnya.⁵²

4) Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi seorang pelamar dapat diterima atau tidak. Wawancara sebagai seleksi sering dipandang sebagai langkah yang cukup penting. Karena dipandang sebagai langkah yang penting, penggunaannya juga paling sering dan paling meluas.⁵³ Tujuan dari wawancara ini adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang sama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih.⁵⁴

5) Pemeriksaan Kesehatan

Tahap ini biasa dilakukan oleh berbagai perusahaan, pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan kepada dokter di luar perusahaan, tetapi sering juga dilakukan khusus oleh dokter

⁵² Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, 154.

⁵³ Sondang dan Siagian, *Manajemen Sumber Daya...*, 141.

⁵⁴ Hani Handoko, *Manajemen Personalian...*, 91.

perusahaan, terutama untuk jenis pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan persyaratan alat fisik yang berat.⁵⁵

Tes kesehatan diperlukan agar diperoleh calon tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani. Walaupun calon tenaga kerja mendapatkan nilai baik dalam setiap tes yang sudah dilakukan sebelumnya, tetapi jika tes kesehatannya jelek, sudah dapat dipastikan bahwa calon tenaga kerja tidak dapat diterima sebagai karyawan.⁵⁶ Oleh karena itu, tes kesehatan harus dilakukan dengan secermat mungkin, agar perusahaan tidak salah menerima calon tenaga kerja, terlebih lagi apabila perusahaan memberikan pekerjaan yang memerlukan tingkat kesehatan yang tinggi.

6) Pengecekan Referensi

Sebagai proses terakhir dalam seleksi tenaga kerja adalah meminta referensi dari calon tenaga kerja. Kegiatan ini dimaksudkan agar calon tenaga kerja menunjuk beberapa orang, baik tenaga kerja perusahaan ataupun orang luar perusahaan yang dapat memberikan keterangan tentang diri pelamar, baik tentang kepribadian, pengalaman, kecakapan, ketrampilan, dan lain

⁵⁵ Iriana Ismail, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Malang, 2010), 76.

⁵⁶ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*, (Jakarta: Djambatan, 1996), 133.

sebagainya.⁵⁷ Keterangan tersebut bisa secara lisan maupun tertulis, akan tetapi, pada kenyataannya bagian seleksi tenaga kerja lebih menekankan referensi tertulis.

7) Laporan Hasil Seleksi

Apabila seluruh proses seleksi telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses *akuisisi*⁵⁸ harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya. Pada perusahaan yang telah menerapkan sistem informasi yang terintegrasi, laporan seperti itu dapat dibuat tanpa kertas, yaitu melalui fasilitas email internal. Laporan hasil seleksi harus juga dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat-syarat dan kondisi kerja yang akan dimasukkan dalam surat penawaran kerja dengan calon yang bersangkutan.⁵⁹ Hal ini diharapkan untuk menghindari banyaknya calon tenaga kerja yang melihat pengumuman tersebut, belum termasuk kemungkinan yang negatif akibat tidak diterimanya para pelamar yang telah mengikuti seleksi.

⁵⁷ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja (Rancangan dalam Mendayagunakan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja)*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 84.

⁵⁸ Pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor.

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya...*, 59.

D. Pentingnya Sumber Daya Manusia terhadap Perusahaan

Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan, maka hendaknya perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi juga pada sektor manusianya.

Perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk, baik barang maupun jasa yang bisa dipasarkan. Pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi sumber daya finansial, fisik, sumber daya manusia, serta kemampuan teknologi dan sistem. Oleh karena, sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas, sehingga perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena akan menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat pencapaian tujuan,

dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan perusahaan.⁶⁰

Mengingat begitu pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maupun organisasi, menimbulkan pertanyaan tentang kriteria sumber daya manusia yang dicita-citakan oleh semua perusahaan atau organisasi itu sendiri. Akhir-akhir ini, hampir semua perusahaan mensyaratkan adanya kombinasi yang sesuai antara *hard skill* (ketrampilan di bidang ilmu pengetahuan) dan *soft skill* (ketrampilan berhubungan dengan orang lain), apapun posisi karyawannya. Di kalangan para praktisi sumber daya manusia, pendekatan *hard skill* saja kini sudah ditinggalkan. Akan sia-sia jika mempunyai *hard skill* yang mumpuni tetapi tidak mempunyai *soft skill*. Hal ini bisa dilihat pada iklan-iklan lowongan kerja berbagai perusahaan yang juga mensyaratkan kemampuan *soft skill*, seperti *team work*, kemampuan komunikasi, dan *interpersonal relationship*, dalam *job requirementnya*. Saat rekrutmen karyawan, perusahaan cenderung memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun *hard skillnya* lebih rendah. Alasannya yaitu memberikan pelatihan ketrampilan jauh lebih mudah dari pada pembentukan karakter. Bahkan kemudian muncul tren dalam strategi rekrutasi *Recruit for Attitude, Train for Skill*.

⁶⁰ Pengaruh Strategi SDM terhadap Kinerja dalam Fenaro.narotama.ac.id/download_berita/pengaruh%20strategi%20sdm%20terhadap%20kinerja.pdf pentingnya sdm bagi perusahaan, diakses tanggal 10 juni 2014.

Hal tersebut menunjukkan bahwa, *hard skill* merupakan faktor penting dalam bekerja, namun keberhasilan seseorang dalam bekerja biasanya lebih ditentukan oleh *soft skill*nya yang baik. Seorang psikolog, David McClelland mengatakan bahwa faktor utama keberhasilan para eksekutif muda dunia adalah kepercayaan diri, daya adaptasi, kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain, dan semuanya itu merupakan *soft skill*.⁶¹

⁶¹ Ahmad Faisal, “*Soft Skill dan Hard Skill*” dalam <http://faisalassasin.blogspot.com/2010/02/soft-skill-dan-hard-skill.html>, diakses tanggal 10 Juni 2014.