

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Rekrutmen**

##### **2.1.1 Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen adalah proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik calon pelamar kerja sebagai calon karyawan untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Dessler, 2009). Menurut Walker (2009) rekrutmen merupakan proses menarik calon karyawan sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia dengan jumlah karyawan yang cukup dan sesuai dengan kualifikasi. Organisasi atau perusahaan perlu memiliki kualifikasi yang spesifik sesuai kebutuhan untuk mengisi posisi yang sedang kosong, tujuannya adalah supaya pelamar kerja dapat mengajukan proposal pekerjaan dan dipilih sesuai dengan kualifikasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, pihak perusahaan ikut memantau proses supaya mendapatkan karyawan yang diinginkan (Kepha et al, 2014).

Rekrutmen merupakan proses manajemen yang penting dan apabila rekrutmen gagal dilakukan akan memberikan kesuitan bagi organisasi termasuk efek buruk dalam profitabilitas dan keterampilan yang tidak tepat pada staf (Soliman, 2000). Strategi untuk melaksanakan rekrutmen dengan baik menurut Sinha & Thaly (2013) membentuk manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan

agar dapat memanfaatkan metode-metode yang dapat digunakan dalam merekrut seperti iklan pekerjaan, situs web yang dimiliki perusahaan, sosial media, lowongan pekerjaan di berbagai media, saran dari karyawan yang ada, kerja sama dengan instansi pendidikan dan lain-lain. Proses rekrutmen perusahaan dengan keefektivitasan yang dilakukan merupakan peran penting dalam mengambil keputusan strategis oleh perusahaan karena merupakan salah satu investasi utama (Sangeetha, 2010).

Berdasarkan pengertian beberapa ahli tersebut, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari dan menarik calon pelamar kerja dengan potensi yang dimiliki untuk bekerja sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan yang telah diperlukan oleh perusahaan.

### **2.1.2 Indikator Rekrutmen**

Dalam melakukan proses rekrutmen, perusahaan biasanya memiliki indikator masing-masing untuk melakukan proses rekrutmen yang efektif. Menurut Okyuz & Opusunju (2019) menyatakan bahwa rekrutmen terdiri dari beberapa sumber sebagai berikut :

#### **a. Sumber Internal**

Rekrutmen internal digunakan dengan mempertimbangkan karyawan saat ini sebagai pelamar untuk posisi yang tersedia. Ketika ada beberapa lowongan pekerjaan yang harus diisi,

sumber internal adalah sumber perekrutan yang termudah dan terpercaya. Hal ini dapat dilakukan melalui promosi karyawan.

b. Sumber Eksternal

Rekrutmen eksternal digunakan untuk menarik pelamar kerja dari luar perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong. Hal ini dapat dilakukan melalui iklan lowongan kerja, lembaga pendidikan, agen tenaga kerja, dan lain-lain.

## **2.2 Seleksi**

### **2.2.1 Pengertian Seleksi**

Menurut Mathis dan Jackson (2010) seleksi merupakan proses di suatu organisasi untuk memilih seseorang untuk ditempatkan pada posisi yang kosong dalam organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, proses seleksi merupakan bagian yang paling penting karena dalam proses seleksi memperhatikan syarat untuk melihat potensi yang dimiliki karyawan untuk keberhasilan organisasi. Noe et al. (2010) menyatakan bahwa proses seleksi karyawan merupakan proses untuk menentukan pelamar kerja yang telah memenuhi syarat untuk diberikan jabatan pada posisi yang dibutuhkan perusahaan.

Berdasarkan pengertian seleksi menurut beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam memilih karyawan atau tenaga kerja untuk ditempatkan pada posisi yang kosong dan dibutuhkan oleh perusahaan.

### 2.2.2 Kriteria Seleksi

Dalam memilih karyawan yang tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, maka dibutuhkan kriteria seleksi dengan tujuan untuk mempermudah dalam proses pemilihan dan efektif. Kriteria seleksi berfungsi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan syarat. Armstrong (2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria untuk menilai kesesuaian calon karyawan dengan pekerjaan tertentu sebagai berikut :

- a. Wawancara individu
- b. Wawancara berkelompok
- c. Dewan seleksi
- d. Pusat penilaian
- e. Tes bakat
- f. Tes medis

### 2.3 Penempatan

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, salah satu fungsinya adalah penempatan. Menurut Pratama et al. (2017) penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal yang telah disyaratkan oleh perusahaan seperti pencapaian pendidikan, pengalaman yang dimiliki karyawan dan minat karyawan untuk ditempatkan di posisi tertentu. Penempatan yang tepat akan memperoleh prestasi kerja secara maksimal oleh karyawan. Penempatan merupakan proses pemberian tugas pekerjaan tertentu

kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan karyawan (Owan et al, 2020).

Dalam teori modern manajemen sumber daya manusia, penempatan dilakukan untuk seluruh karyawan baik yang baru maupun yang lama. Dalam menempatkan karyawan lama, akan dilihat posisi yang tepat untuk diberikan supaya tidak jenuh dan mampu untuk meningkatkan kinerja. Dalam menempatkan karyawan baru akan diposisikan pada posisi yang kosong di perusahaan (Siagian, 2003). Penempatan karyawan yang dilakukan oleh manajer perlu adanya pengenalan terhadap kepribadian para karyawan, sehingga penempatan dapat dilakukan sesuai dengan kepribadian masing-masing yang akan memberi dampak yang positif bagi karyawan. Menurut Bernadin dan Rusel (1993) proses penempatan memiliki tiga kriteria yang harus dipenuhi yaitu sebagai berikut :

- A. Pengetahuan
- B. Keterampilan
- C. Kemampuan

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Adebola (2017) kinerja merupakan serangkaian dalam tindakan kerja dengan menyesuaikan kemampuan dan pengetahuan untuk mendapatkan hasil. Kinerja tidak hanya dinilai dari hasil dari sebuah tindakan kerja, tetapi dinilai dari proses tindakan kerja

berlangsung dengan kemampuan yang dikeluarkan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2010).

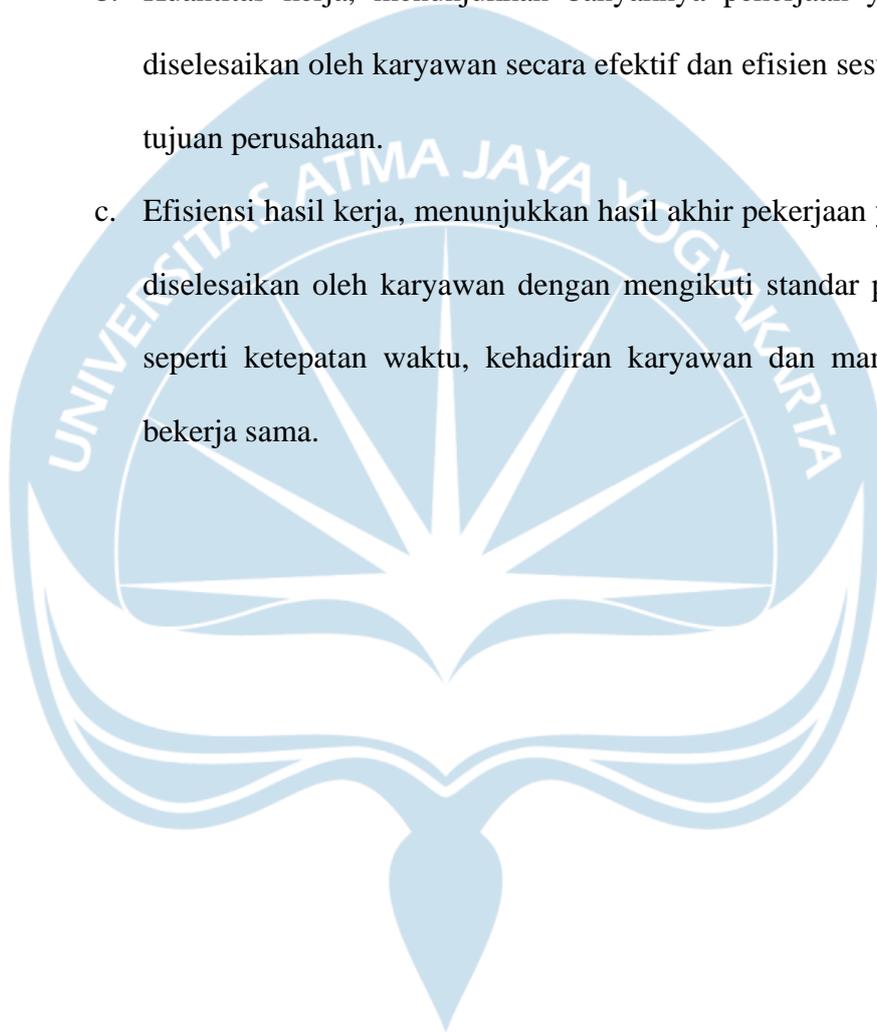
Kasmir (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam periode tertentu. Menurut Robbins (2013) kinerja adalah sebuah fungsi dari kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O). Colquitt (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah nilai dari perilaku karyawan dengan cara berkontribusi kepada perusahaan, baik secara positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas serta melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dengan mengeluarkan kemampuan atau keterampilan yang dimiliki selama tindakan kerja berlangsung.

#### **2.4.2 Indikator Penilaian Kinerja**

Dalam memberikan penilaian kinerja dibutuhkan adanya beberapa indikator untuk mengukur kinerja setiap karyawan sehingga tidak timbul adanya ketidakpuasan antar karyawan. Menurut Suswati (2021) terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas kerja, menunjukkan ketelitian dari hasil kerja sehingga dapat menghindari kesalahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas kerja, menunjukkan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Efisiensi hasil kerja, menunjukkan hasil akhir pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dengan mengikuti standar perusahaan seperti ketepatan waktu, kehadiran karyawan dan mampu untuk bekerja sama.



## 2.5 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

### Penelitian Sebelumnya

No	Pengarang, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Model Penelitian	Hasil Penelitian
1	FX. Suwanto, Arief Subyantoto (2019) <i>The Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance.</i>	Recruitment, Selection, Placement, Employee Performance	1. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif  2. Data diperoleh dengan kuesioner dan wawancara	1. Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jalur korelasi antara rekrutmen dan kinerja karyawan bersifat tidak langsung.

			<p>3. Sumber data yang digunakan adalah data primer dengan mewawancarai 90 responden yang direkrut dalam periode 2011-2017.4</p> <p>4. Data diukur menggunakan <i>SEM (Structural Equation Modeling)</i></p>	<p>2. Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Proses seleksi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penempatan karyawan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan.</p> <p>4. Rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi. Rekrutmen memiliki korelasi langsung terhadap seleksi.</p>
--	--	--	--	--

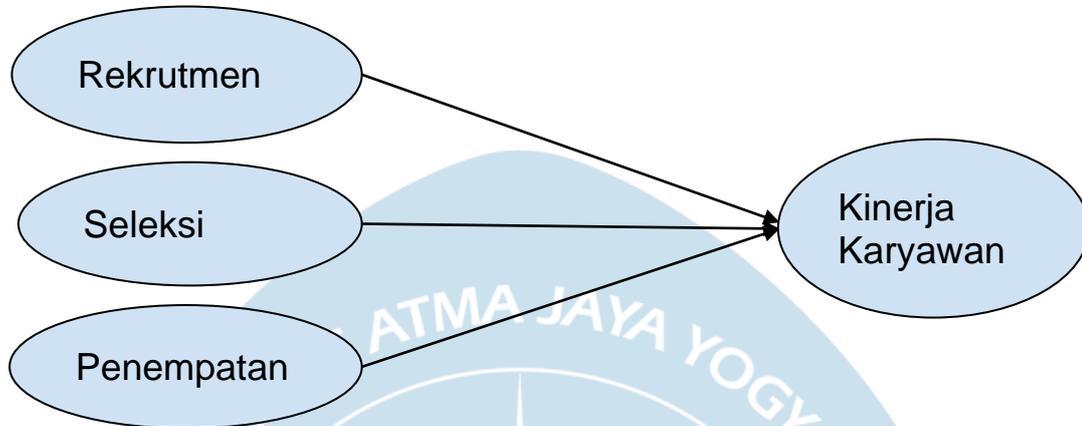
2	<p>Isaac Tweneboah Agyei, O'Brien Christopher (2016) <i>Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector.</i></p>	<p>Recruitment and selection, Performance</p>	<p>1. Kualitatif dan Kuantitatif.  2. Data diperoleh dengan kuesioner dan wawancara.  3. Pemilihan responden menggunakan metode sampling <i>convenience sampling.</i>  4. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan nilai alpha 0,05 untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh</p>	<p>1. Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh pada kinerja karyawan serta sektor.  2. Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja guru dan sektor.  3. Terdapat hubungan yang tinggi antara proses rekrutmen dan seleksi terhadap bidang pendidikan.</p>
---	---	---	---	---

			terhadap variabel dependen dengan dibantu SPSS.	
3	Junaid Ashraf (2017) <i>Examining the Public Sector Recruitment and Selection, in Relation to Job Analysis in Pakistan.</i>	Recruitment, Selection, Job Analysis, Job Description, Public Sector.	<p>1. Penelitian menggunakan metode kuantitatif.</p> <p>2. Sumber data menggunakan data primer dan sekunder.</p> <p>3. Pengumpulan data primer menggunakan survei dengan memberikan kuesioner pada karyawan.</p>	<p>1. Proses rekrutmen mendukung untuk memilih kandidat yang tepat dalam pekerjaan.</p> <p>2. Rekrutmen dan seleksi dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.</p>

			<p>4. Kuesioner disebar sebanyak 250 ekslembar di 9 organisasi dan sebanyak 144 ekslembar dikembalikan.</p>	<p>3. Rekrutmen dan seleksi mampu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan.</p>
4	<p>I Ketut Sudiardhita, Agus Supriyanto, Mardi (2017)</p> <p><i>The Effect of Recruitment, Selection and Motivation to Performance of Employees at Datacomm Diangraha Company.</i></p>	<p>Rekrutmen, Seleksi, Motivasi, Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Penelitian menggunakan metode kuantitatif, metode survei dan teknik korelasional.</p> <p>2. Sumber data yang digunakan adalah data primer dengan sampel menggunakan rumus dari <i>Slovin</i> yang digunakan untuk menghitung dari populasi sebanyak 206 dan didapatkan</p>	<p>1. Hasil dari uji regresi linear yang telah dilakukan, rekrutmen memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Hasil dari uji variabel seleksi adalah seleksi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.</p>

			<p>responden sejumlah 136 orang.</p> <p>3. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada responden sebanyak 136 eksemplar dan dikembalikan 126 eksemplar.</p> <p>4. Alat pengujian validitas dan realibilitas menggunakan komputer program <i>AMOS (Analisis of Moment Structure)</i> 22.</p> <p>5. Analisis data diolah menggunakan program <i>SPSS</i>.</p>	<p>3. Uji variabel motivasi terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>
--	--	--	---	---

## 2.6 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Penelitian**

(Sumber : Diadaptasi dari Suwanto & Subyantoro, 2019)

Keterangan :

X1 : Rekrutmen

X2 : Seleksi

X3 : Penempatan

Y : Kinerja Karyawan

## 2.7 Hipotesis

### 2.7.1 Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Rekrutmen merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menemukan dan mengidentifikasi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Noe et al, 2010). Rekrutmen dilakukan secara efektif untuk menjadi penyeimbang komposisi sumber daya manusia, menjadikan perusahaan yang kompetitif dan menguntungkan di pasar, meningkatkan kembali skala ekonomi (Palaniappan, 2017). Adeniyi et al. (2013) menyatakan bahwa hubungan rekrutmen dengan kinerja berpengaruh secara signifikan dan perekrutan yang telah direncanakan memiliki kontribusi untuk meningkatkan kinerja. Rekrutmen dilakukan secara internal sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi serta kinerja karyawan dan secara eksternal untuk meningkatkan efektivitas kinerja (Suwanto & Subyantoro, 2019). Akyuz & Opusunju (2019) menyatakan bahwa rekrutmen yang tidak dilakukan dengan perhatian yang tepat, maka akan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.7.2 Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan

Seleksi membuat perusahaan untuk merekrut karyawan dengan potensi dan kualitas yang tinggi tergantung dengan pelaksanaan seleksi

yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan memperhatikan prosedur untuk melakukan seleksi, akan membuat perusahaan memilih karyawan yang berkualitas dan memiliki efek positif ketika menentukan posisi yang tepat bagi kandidat yang telah memenuhi syarat (Suwanto & Subyantoro, 2019).

Kepha et al. (2014) menyatakan seleksi memiliki hubungan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Gamage (2014) seleksi memiliki tujuan untuk memilih kandidat untuk ditempatkan di posisi yang tepat, untuk menjaga dan meningkatkan kinerja dan membuat proses seleksi menjadi efektif. Akyuz & Opusunju (2019) menyatakan bahwa seleksi dengan memperhatikan proses seleksi secara tepat, maka akan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.3 Pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan**

Penempatan harus dilakukan dengan memperhatikan keterampilan karyawan supaya ditempatkan dengan posisi yang sesuai dengan pencapaian pendidikan, pengalaman yang dimiliki dan keinginan karyawan untuk bekerja di posisi tertentu (Pratama, 2017). Menurut Sarinah et al. (2016) penempatan yang tepat dapat memotivasi karyawan sehingga mampu untuk meningkatkan kinerja dan moral dalam pekerjaannya. Oleh karena itu penempatan yang dilakukan

dengan tepat merupakan kunci untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal. Jika karyawan ditempatkan pada posisi yang salah, maka mereka tidak dapat menyelesaikan tugas yang diberikan (Suswati, 2021). Menurut Suwanto & Subyantoro (2019) penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**