BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2015:165) Perekrutan karyawan (*employee recruiting*) berarti menemukan dan/atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Menurut Mondy (2014:136) Perekrutan adalah sebuah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak untuk melamar kerja pada pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi.

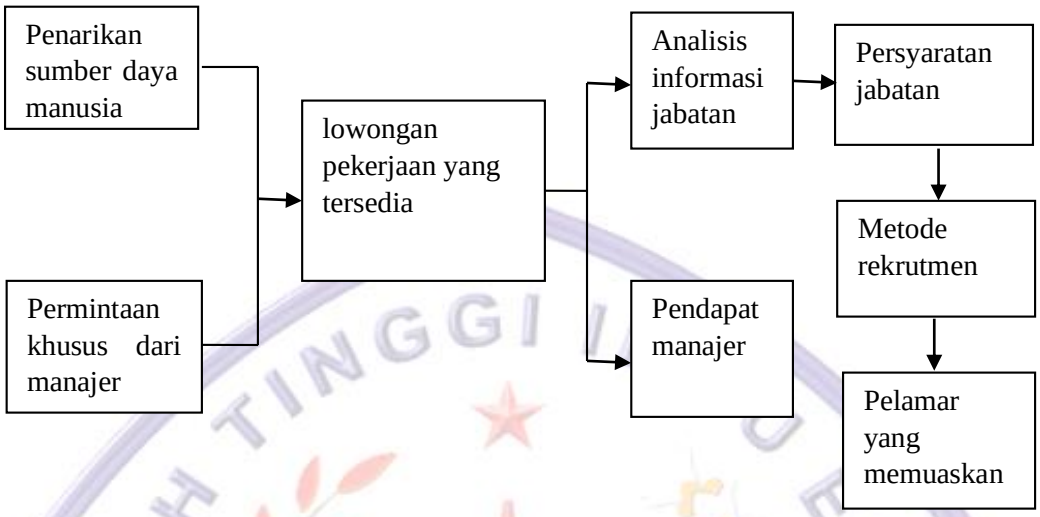
Menurut Mardianto (2014:8) Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa definisi para ahli, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para calon pelamar untuk siap melamar dalam suatu organisasi.

2.1.1.1 Proses Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/*qualified* sesuai dengan

jabatan atau lowongan yang ada. Menurut Handoko (2011), proses rekrutmen secara ringkas dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen

Sumber: Handoko (2011)

Proses rekrutmen mempengaruhi peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik karena dengan banyaknya pelamar yang masuk, maka perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari calon pelamar. Menurut Mardianto (2014:10) proses rekrutmen meliputi :

1. *Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan internal *resourcing* dan external *resourcing*. Cara menarik para pelamar cukup beragam yaitu *direct mail*, *job fair*, iklan, *head hunter*, asosiasi profesi dan sebagainya.
2. *Selection Process* adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa

berupa *Psychological Test*/Psikometri, Wawancara Psikologi, Tes Teknis, Managerial Skill Test, dan sebagainya.

3. *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan meliputi Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*, *Medical chek up*, *Sign contact & administration* dan Orientasi karyawan baru.

2.1.1.2 Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Menurut Dessler (2015:166) Rekrutmen memiliki beberapa tujuan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk melihat sebagaian besar pengalaman kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi
2. Tujuan pasca pengangkatan penghasilan karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

Menurut Rivai (2011:161) tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi dari berbagai sumber, sehingga

memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

2.1.1.3 Dasar-Dasar Rekrutmen

Dasar-dasar rekrutmen menurut Hasibuan (2012:108) terdapat 3 item yaitu:

1. Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.
2. Demosi jabatan adalah pemberhentian fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah sinonim pemberhentian dengan pemisahan atau PHK dari satu organisasi atau perusahaan.
3. Rotasi jabatan adalah untuk memberikan pengakuan dan imbalan atas prestasi-prestasinya dan untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.

Menurut Dessler (2015) *Job spesifications* adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut. *Job spesifications* terdiri dari beberapa item yaitu:

1. Tingkat Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Batas umur
4. Status Kerja
5. Jenis Kelamin
6. Kebijakan (Ketentuan Khusus Perusahaan)

2.1.1.4 Sumber-Sumber Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen menurut Dessler (2015:167) dapat berasal dari sumber kandidat internal dan sumber kandidat eksternal.

1. Sumber Kandidat Internal
    a. Pengumuman Pekerjaan (*job posting*), yaitu memublikasikan pekerjaan lowongan kepada karyawan (biasanya secara harfiah mengumumkannya di intranet atau papan buletin perusahaan). pengumuman ini menyebutkan atribut pekerjaan tersebut, seperti kualifikasi, penyelia, jadwal kerja, dan tingkat bayaran.
    b. Memperkerjakan Kembali, merupakan kuantitas yang dikenal (kurang lebih) dan telah akrab dengan cara karyawan tersebut bekerja. Pemberi kerja dapat mengurangi potensi masalah yaitu menghargai mereka dengan tahun pengabdian yang telah mereka kumpulkan sebelum mereka pergi.
2. Sumber Kandidat Eksternal

    Sumber-sumber yang digunakan perusahaan untuk mencari kandidat dari luar meliputi:

    a. Perekrutan Informal dan Pasar Pekerjaan Tersembunyi
    b. Merekrut via Internet
    c. Sistem Pelacak Pelamar
    d. Periklanan
    e. Agensi Pekerjaan
    f. Pekerja Temporer dan Staf Alternatif
    g. *Offshoring* dan *Outsourcing* Pekerjaan
    h. Perekrut Eksekutif

i. Rujukan dan *Walk-In*

j. Layanan Perekrutan atas Permintaan

k. Perekrutan Perguruan Tinggi

l. Telecommuter

m. Personal Militer

2.1.1.5 Metode-Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen menurut Hasibuan (2012:44) terdapat 2 item yaitu:

1. Metode Tertutup

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

2. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

Berdasarkan konsep dan teori yang akan dijadikan dasar penelitian ini mengacu pada teori Dessler. Dimensi dari rekrutmen menurut Dessler (2015) antara lain:

1. Perencanaan Rekrutmen
2. Analisis Pekerjaan
3. Sumber Perekrutan

Menurut Hasibuan (2012:41) indikator – indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1. Dasar Perekrutan

   Harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Sumber Perekrutan

   a. Sumber internal

   Memutasikan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan yang lowong tersebut.

   b. Sumber eksternal

   Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber – sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3. Metode Perekrutan

   a. Metode tertutup

   Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang – orang tertentu saja.

   b. Metode terbuka

   Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

2.1.2 Seleksi

Seleksi menentukan kualitas keseluruhan suatu sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Menurut Mondy (2014:168) seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar orang yang paling sesuai untuk posisi tertentu

dan untuk organisasi. Sedangkan menurut Gomez-Mejia, (2015:171) menyatakan “proses membuat keputusan "menyewa" atau "disewa" mengenai setiap pemohon untuk suatu pekerjaan; Langkah kedua dalam proses perekrutan”.

Menurut Dessler (2015:201) seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian orang dalam pekerjaan yang disesuaikan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan berdasarkan spesifikasi tertentu dari perusahaan.

2.1.2.1 Tujuan Seleksi

Tujuan diadakannya seleksi karyawan menurut Mondy (2014:180) yaitu untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku jabatan tertentu, hal ini diartikan bahwa tenaga kerja tersebut dapat memberikan prestasinya pada perusahaan. Pada umumnya tujuan seleksi, yaitu:

1. Untuk mendapatkan para karyawan yang memenuhi syarat dan mempunyai kualitas sebagaimana yang mempunyai kualitas sebagaimana yang dibutuhkan (jujur, disiplin, terampil, kreatif, loyal dan berdedikasi tinggi).
2. Untuk mengukur kemampuan calon karyawan atau pelamar, apakah dapat mengerjakan pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.
3. Untuk menyiapkan dan membentuk kader-kader karyawan yang dapat menunjang kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Hasibuan (2012:49) tujuan seleksi penerimaan karyawan untuk mendapatkan:

1. Karyawan yang qualified dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karywan yang memenuhi persyaratan undang – undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

2.1.2.2 Instrumen Seleksi

Instrumen seleksi digunakan untuk menilai kualifikasi pelamar kerja. Menurut Mondy (2014:171) instrumen seleksi yang paling sering digunakan diantaranya:

1. Wawancara Pendahuluan. Tujuan dasar dari penyaringan awal pelamar ini adalah untuk menyisihkan mereka yang jelas-jelas tidak memenuhi persyaratan-persyaratan posisi.

a) Wawancara telepon tujuan wawancara adalah mengurangi waktu dan tenaga yang terbuang dalam proses perekrutan.
b) Rekaman wawancara adalah metode lain yang dapat mengurangi biaya seleksi dalam beberapa situasi.

2. Pemeriksaan lamaran hal ini bisa dilakukan sebelum ataupun sesudah wawancara pendahuluan. Formulir lamaran biasanya berisi bagian-bagian yang bervariasi seperti : nama, alamat, nomor telepon, pendidikan dan riwayat kerja.

3. Pemeriksaan resume adalah ringkasan berorientasi tujuan dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan seseorang yang disusun untuk digunakan dalam proses seleksi.

2.1.2.3 Kualifikasi Seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, dan pengalaman kerja. Menurut Hasibuan (2012:54), yaitu sebagai berikut:

1. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda umunya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi, dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turnover-nya rendah.

2. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencangkup *technical skill, human skill, conceptual skill,* kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

3. Kesehatan fisik

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

4. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5. Jenis kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan-peraturan. Misalnya untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat oleh kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

6. Tampang

Tampang (physical appearance) adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak di luar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi

tambahan. Artinya untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7. Bakat

Bakat (mental aptitude) perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat diserahkan kepada psikolog.

8. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

2.1.2.4 Jenis Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan sumber daya manusia setelah dilakukan proses rekrutmen dimana seleksi mencocokan orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani segala (2010:181) menjelaskan jenis jenis seleksi sebagai berikut :

1. Seleksi administrasi

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

a. Ijazah
b. Riwayat hidup
c. Domisili / keberadaan status yang bersangkutan
d. Surat lamaran

e. Sertifikat keahlian, misalnya : computer

f. Pas foto

g. Copy identitas (KTP, Passport, SIM, dan lain lain)

h. Pengalaman kerja

i. Umur

j. Jenis kelamin

k. Status perkawinan

l. Surat keterangan kesehatan dari dokter

m. Akte kelahiran

2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari :

   a. Tes kecerdasan (*intellegency test*)

   b. Tes kepribadian *(personal test*)

   c. Tes bakat (*Aptitude Test*)

   d. Tes minat *(interest Test*)

   e. Tes prestasi (*Achievment Test*)

3. Seleksi tidak tertulis dari :

   a. Wawancara

   b. Praktik

   c. Kesehatan / medis

2.1.2.5 Proses Seleksi

Proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Perlu ditekankan bahwa

tidak semua langkah tersebut harus ditempuh. Menurut Siagian (2014:137) langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi sebagai berikut:

1. Penerimaan surat lamaran

Surat lamaran diterima perusahaan kemudia diseleksi dan dikelompokan menjadi surat yang memenuhi syarat dan surat yang tidak memenuhi syarat.

2. Penyelenggaraan ujian

Penyelenggaraan ujian merupakan serangkaian tes kerja yang harus diikuti oleh calon karyawan. Menurut Mondy (2014:182) beberapa jenis-jenis tes kerja adalah :

a. Tes Bakat Kognitif adalah tes yang menentukan kemampuan analisis umum, daya ingat, kosa kata, kelancaran verbal dan kemampuan numeric.
b. Tes Kemampuan Psikomotor adalah tes yang mengukur kekuatan, koordinasi, dan kecepatan.
c. Tes Pengetahuan Pekerjaan adalah tes yang mengukur pengetahuan kandidat mengenai tugas-tugas dari pekerjaan yang dilamarnya.
d. Tes Sampel Kerja adalah tes yang mengharuskan pelamar menjalankan tugas atau sekumpulan tugas yang mewakili pekerjaan.
e. Tes Minat Kerja adalah tes yang menunjukan pekerjaan yang paling diminati seseorang dan pekerjaan yang kemungkinan paling memberikan kepuasan.
f. Tes Kepribadian adalah ukuran-ukuran yang dilaporkan oleh diri sendiri berkenaan dengan pembawaan, temperamen, atau sikap seseorang.

3. Wawancara seleksi

Wawancara adalah alat seleksi untuk memperoleh informasi dari pelamar melalui respon lisan terhadap pertanyaan lisan yang diajukan pewawancara. Menurut Daft (2011:118) beberapa hal yang dapat menentukan keberhasilan seorang pelamar dipekerjakan yaitu komunikasi yang cukup pada saat wawancara.

4. Pengecekkan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya

Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang. Menurut Dessler (2015:221) dua alasan utama perusahaan melakukan pemeriksaan latar belakang prapekerja dan pemeriksaan referensi yaitu melakukan verifikasi informasi faktual yang sebelumnya diberikan oleh pelamar dan untuk menyingkirkan informasi yang tidak disingkirkan seperti catatan kriminal.

5. Evaluasi kesehatan

Evaluasi medis merupakan langkah untuk melihat dengan jelas kondisi calon karyawan dan untuk memastikan bahwa calon karyawan tersebut benar-benar dalam keadaan siap dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Dessler (2015:231) alasan melakukan ujian kesehatan prapekerja adalah untuk mengverifikasi bahwa pelamar memenuhi persyaratan fisik posisi pekerjaan itu, dan menemukan adanya batasan kesehatan yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan di pelamar.

Menurut Hasibuan (2012:57) tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan.

6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya

Wawancara akhir dilakukan oleh manajer-manajer lini atau penyelia. Wawancara ini berlangsung setelah departemen SDM dapat mengindikasikan pilihan calon karyawannya. Menurut Hasibuan (2012:57) Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak.

7. Pengenalan pekerjaan dan Keputusan atas lamaran

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandang hubungan masyarakat (*public relation*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus ada pemberitahuan dari divisi SDM di perusahaan tersebut.

Berdasarkan teori Mondy (2014) yang akan dijadikan indikator proses seleksi yang harus ditempuh adalah sebagai berikut :

a. Wawancara Pendahuluan
b. Pemeriksaan Lamaran
c. Pemeriksaan Resume
d. Tes Kerja
e. Wawancara Kerja
f. Penyaringan Pekerjaan
g. Pemerikasaan Kesehatan

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:231) kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job

requirement). sedangkan menurut Robbins (2010) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mondy (2014:256) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bawa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Menurut Gomez–Meija (2015:253), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai pada periode tertentu.

2.1.3.1 Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Menurut Dessler (2015:330) proses penilaian kinerja tiga langkah meliputi:

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja diatas standar.

2.1.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2015:330) menyatakan ada 5 alasan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi, dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Manajemen kinerja dapat memastikan secara terus-menerus bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Dapat meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya.
5. Penyelia dapat mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Bernardin & Russell (2013:247) mengungkapkan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, antara lain :

1. Kualitas

   Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

   Merupakan jumlah yang dihasilkan, diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

   Merupakan tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. Efektivitas biaya

   Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan pengawasan

   Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Dampak Antarpersonal

   Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan saling menghargai, memiliki keinginan yang baik, dan bekerjasama diantara rekan kerja.

Sedangkan menurut Bangun (2012:233) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan

   Dimensi ini menunjukan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

   Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakterisitik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Karyawan dituntut dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

   Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja Sama

   Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nurjanah Savitri, Petra Paulus Tarigan, Refdilzon Yasra, (PROFESIENSI, 1(2): 104-116	Analisis Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia)	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan, dan variabel yang paling dominan adalah seleksi.

	Desember, 2013 ISSN Cetak: 2301-7244)		
2	Erwin Nurhuda, Djamhur Hamid, M. Faisal Riza, (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9 No. 1 April 2014)	Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)	Hasil penelitian menyatakan kebijakan yang diterapkan maupun pelaksanaan dari kebijakan tersebut dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik apabila didasarkan pada kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja, maka BPU Rosalia Indah akan mendapatkan karyawan yang berkompetensi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3	Joy O, Ekwoaba, Ugochukwu. U. Ikeije, Ndubuisi	*The Impact of Recruitment and Selection Criteria On Organizational*	*Revealed that recruitment and selection criteria have significant effect on organization's*

	Ufoma, *(Global Journal of Human Resource Management* Vol.3, No.2, pp.22-33, *March* 2015) ISSN 2053-5686(*Print*)	*Performance*	*performance. The more objective the recruitment and selection criteria, the better the organization's performance.*
4	Billy Renaldo Potale, Viktor Lengkong, Sileyljeova Moniharapon, (Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 04 Tahun 2016)	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SulutGo	Hasil penelitian menunjukan pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT Bank SulutGo, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Hubungan antara variabel yang terjadi dalam penelitian ini menunjukan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja. Menurut salah satu toko ahli yang bernama Djabatey, edwar nartey pada tahun 2012 didalam penelitiannya menemukan bahwa praktek rekrutmen dan seleksi meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan hanya bisa sukses dalam jangka waktu yang panjang apabila mereka melakukan perekrutan dan memotivasi karyawan yang dapat merespon dan bersatu untuk menghadapi tantangan yang ada dimasa depan. Kunci utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan jumlah orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat, serta pengalaman dan kompetensi didalam pekerjaan yang tepat pada waktu dan biaya yang tepat, informasi mengenai pasar tenaga kerja sangat penting di dalam perekrutan dan pengembangan karyawan pada waktu yang tepat.

Kemudian menurut Mahmood, fahad (2014) menemukan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah perekrutan dan seleksi yang memiliki efek besar didalam kinerja karyawan yang mencakup hampir 80%. Proses seleksi sangat penting di dalam sebuah perusahaan bagian manajemen sumber daya manusia. Bagian sumber daya manusia harus membantu dan bisa mencari sumber daya manusia yang cocok dan sesuai yang dapat membantu manajer di dalam menjalankan perusahaan dengan baik

Salah satu toko yang bernama Masood Tahir (2011) menjelaskan hubungan antara variabel proses seleksi dengan kinerja karyawan. Pada hasil penelitiannya bahwa rekrutmen dan seleksi yang merupakan bagian dari praktek

manajemen sumber daya manusia di indentifikasikan mempunyai hubungan yang postif terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan

Dari penjelasan diatas, maka kerangka pemikiran penelitiannya dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Data diolah penulis 2018

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipoteses merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dinyatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpukan data (Sugiyono, 2014:63).

Berdasarkan pengertian tersebut maka rumusan hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis Utama

Ho : Tidak ada pengaruh positif antara Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.

Ha : Ada pengaruh positif antara Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.

2. Sub Hipotesis

Ho1 : Tidak ada pengaruh positif antara Rekrutmen terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.

Ha1 : Ada pengaruh positif antara Rekrutmen terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.

Ho2 : Tidak ada pengaruh positif antara Seleksi terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.

Ha2 : Ada pengaruh positif antara Seleksi terhadap Kinerja karyawan PT. Granesia.