BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi karyawan, reputasi perusahaan, serta daya tarik pelamar terhadap pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan. Kegunaan penelitian terdahulu dijadikan sebagai acuan untuk mengetahui hasil yang telah diperoleh serta sebagai bahan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya.

Perusahaan yang mampu menyampaikan informasi lowongan secara jelas, memberikan pengalaman seleksi yang profesional, serta menjaga citra positif melalui kinerja dan tanggung jawab sosialnya akan lebih mudah memperoleh kepercayaan pelamar. Dengan demikian, sinergi antara kualitas proses seleksi dan kekuatan reputasi perusahaan menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya tarik organisasi serta memastikan keberlanjutan kinerja sumber daya manusia di masa depan.

Selain itu, perusahaan juga perlu memanfaatkan perkembangan teknologi dalam proses rekrutmen, seperti penggunaan platform digital dan media sosial untuk menjangkau kandidat yang lebih luas dan beragam. Transparansi informasi, kecepatan respons, serta komunikasi yang efektif selama proses seleksi akan memberikan kesan positif bagi pelamar, meskipun mereka tidak lolos tahap akhir.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Nafisatul Ilim (2025)	Analisis proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT wijaya kusumo joyo mulyo	kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses Rekrutmen karyawan pada PT. Wijaya Kusumo Joyo Mulyo di lakukan untuk memenuhi 2 kebutuhan karyawan yaitu memenuhi karyawan internal perusahaan dan kebutuhan karyawan klien (user).	Sama-sama membahas proses rekrutmen dan seleksi karyawan serta menggunakan pendekatan kualitatif	Objek penelitian berbeda dan penelitian terdahulu tidak membahas faktor penghambat serta turnover karyawan
2.	Yeni Ariska (2023)	Analisis proses rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Mayora indah Tbk	kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pada PT. Mayora proses pengrekrutan karyawan dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan yakni dimulai dari tahap mencari calon karyawan,memperoleh calon karyawan, dan menarik para calon karyawan yang akan dijadikan tenaga kerja pada PT.Mayora, hal ini merupakan	Sama-sama meneliti pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dalam perusahaan	Penelitian terdahulu berfokus pada peningkatan kinerja, sedangkan penelitian sekarang menganalisis proses, kendala, dan evaluasi sistem

				serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk tahap pengrekrutan		
3.	Mei Switta Patricia (2022)	Analisis pelaksanan rekrutmen dan seleksi karyawan oranger mobile pada pt pos indonesia (persero).	kualitatif	Hasil penelitian menyatakan bahwa pelaksanaan rekrutmen oranger dilakukan atas dasar permintaan tenaga kerja yang didasari oleh kebutuhan bisnis. Rekrutmen bermula dari adanya data formulir pelamar yang masuk kedalam website Sim Kemitraan yang diisi oleh pelamar melalui website rekrutmen karyawan/ website kemitraan yang disediakan perusahan	Sama-sama mengkaji tahapan rekrutmen dan seleksi	Objek perusahaan berbeda dan penelitian terdahulu tidak mengkaji faktor pendukung dan penghambat secara mendalam

4.	Delfiyandri (2020)	Analisis proses rekrutmen dan seleksi Terhadap kinerja karyawan PT Bank mandiri	kualitatif	PT Bank Mandiri Tbk, yang selanjutnya disebut Bank Mandiri didirikan di Negara Indonesia pada tanggal 2 Oktober 1998 berdasarkan peraturan pemerintah No. 75 Tahun 1998 Tanggal 1 Oktober 1998. Akta pendirian telah disahkan oleh menteri kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No. C2 561NHT. O1	Sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif	Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan skala nasional, sedangkan penelitian sekarang pada perusahaan jasa distribusi lokal
5.	Indra Gunawan (2023)	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Gama Group Tangerang	kuanitatif	Hasil penelitian adalah Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi Rekrutmen dan seleksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi Y= 6.886 + 0,382X1 +0,465X2	Sama-sama membahas rekrutmen dan seleksi dalam MSDM	Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan menguji pengaruh, sedangkan penelitian sekarang bersifat deskriptif kualitatif

Sumber *:penelitian terdahulu*

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Rekrutmen karyawan

1. **pengertian rekrutmen**

   Pengertian Rekrutmen Menurut Mathis dan Jakson Rekrutmen adalah prosess untuk mendapatkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi sesuai pekerjaan disuatu organisasi atau perusahaan. (Sari et al., 2020) Sedangkan menurut ahli lain mengatakan rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan beberapa orang, baik dari luar ataupun dalam perusahaan sebagai calon karyawan dengan kriteria tertentu sesuai yang telah ditetapkan dalam perencanan Sumber Daya Manusia. Secara Umum Rekrutmen adalah usaha untuk mencari beberapa calon karyawan yang dibutuhkan suatu organisasi bisnis yang tentunya dapat memenuhi persyaratan dan kriteria yang diinginkan oleh suatu perusahaan.

2. **Tujuan Rekrutmen**

   Ada beberapa tujuan dalam proses perekrutan karyawan di sebuah perusahaan yaitu sebagai berikut: (Changgriawan, 2017)

   a. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat;
   b. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
   c. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
   d. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;

e. Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

3. Proses Rekrutmen

Proses rekrumen merupakan pendapatan sejumlah tenaga kerja yang tetap bagi suatu jabatan sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan mampu bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuan sangat sederhana tetapi proses tersebut sangat kompleks, meskipun memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit. Menurut (Handoko 2018) proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti analisis jabatan,uraian jabatan, persyaratan jabatan,penilaian jabatan dan pengelola jabatan

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

   Analisis jabatan dipahami sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh dan lengkap mengenai suatu posisi jabatan. Gambaran tersebut kemudian disalurkan ke dalam format yang memudahkan pemahaman secara akurat tentang informasi jabatan dalam organisasi, serta digunakan untuk merancang program dan kegiatan penataan jabatan maupun peningkatan kompetensi.

2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

   Uraian jabatan dipandang sebagai unit dasar struktur organisasi yang membangun organisasi. Seluruh jabatan dikombinasikan untuk mencapai tujuan, sehingga jabatan dihubungkan dengan individu dan

organisasi sebagai pemilik. Jabatan disebut sebagai kumpulan tanggung jawab atau aktivitas untuk menghasilkan sesuatu. Untuk mengetahui kumpulan tanggung jawab atau aktivitas tersebut, dilakukan analisis yang disebut sebagai analisis jabatan, yaitu suatu proses pengumpulan, pengkategorian, dan pendokumentasian seluruh informasi yang relevan tentang jabatan. Hasil dari proses tersebut dalam periode tertentu dinamakan uraian pekerjaan atau uraian jabatan.

3. Persyaratan Jabatan (*Job Specification)*

   Persyaratan pekerjaan dicatat sebagai syarat-syarat minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

4. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)

   Penilaian jabatan dilakukan dengan tujuan membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan lainnya.

5. penggolongan Jabatan (*Job Classification*)

   Penggolongan jabatan dilakukan dengan cara mengelompokkan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama.

4. Metode Rekrutmen

Pada umumnya, Terdapat dua metode rekrutmen karyawan yang telah biasa dilakukan oleh berbagai perusahaan, yaitu metode rekruitmen tertutup dan metode rekruitmen terbuka. (Prasetya et al., 2018):

a. Metode Rekruitmen Tertutup (Internal) Metode Rekruitmen tertutup adalah suatu proses perekrutan yang dilakukan dengan memilih calon

dari dalam perusahaan yang memiliki kemampuan sesuai dengan kualifikasi dibidang yang akan direkrut. Metode ini bisa dilakukan dengan cara Vertikal (demosi) ataupun cara Horizontal (rotasi).

Perekrutan dengan cara vertical adalah suatu proses rekruitmen karyawan dilakukan dengan cara demosi atau penurunan jabatan. Disebuah perusahaan cara ini jarang sekali dilakukan, kecuali apabila karyawan tersebut benar-benar sudah tidak sanggup melaksanakan beban tugasnya atau telah melanggar peraturan perusahaan. Sedangkan Perekrutan dengan cara horizontal adalah suatu proses rekruitmen karyawan yang dilakukan dengan cara perpindahan jabatan dengan level yang sama.

b. Metode Rekruitmen Terbuka (Eksternal) Metode rekruitmen terbuka adalah metode perekrutan karyawan yang dilakukan dengan mencari karyawan dari luar perusahaan. Metode ini dilakukan oleh perusahaan pada saat pengembangan bisnis yang membutuhkan tenaga kerja baru. Dalam perekrutan karyawan terdapat sumber yang dapat dilakukan diantaranya melalui;

1) Rekomendasi Internal Perusahaan

   Dalam pencarian calon karyawan, perusahaan bisa mengumumkan lowongan pekerjaan melalui karyawan dalam kepada calon yang mereka kenal sedang mencari pekerjaan dan bisa merekomendasikan ke tim HRD apabila calon tersebut sesuai kualifikasi yang diinginkan.

2) Iklan Lowongan Pekerjaan

Dengan metode terbuka (eksternal) untuk mencari calon karyawan perusahaan dapat memasang lowongan pekerjaan di media online ataupun offline. Media online yang banyak diakses misalnya; Linkedin, Kitalulus, Jobstreet, dan lain sbagainya.

3) Perusahaan Jasa Rekruitmen

Dengan adanya agen jasa rekruitmen, perusahaan tidak perlu turuntangan dalam perekrutan karyawan. Perusahaan hanya memberikan kualifikasi yang dicari, kemudian jasa rekruitmen sendiri akan melaksanakan proses seleksi. Setelah itu, perusahaan bisa menyeleksi kembali calon karyawan yang terpilih yang sesuai dengan perusahaan.

4) Lembaga Pemerintah

Untuk mengurangi pengangguran dinas tenaga kerja akan memberikan layanan iklan lowongan pekerjaan. Perusahaan bisa memanfaatkan pelayanan ini untuk mendapatkan calon karyawan sesuai yang dibutuhkan perusahaan.

5) Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat berkerja sama dengan lembaga pendidikan guna mencari calon karyawan yang dibutuhkan. Karena biasanya lembaga pendidikan memiliki jaringan alumni terkait infoirmasi pekerjaan.

5. Tahapan Rekrutmen

Agar pelaksanaan rekrutmen memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan rekrutmen. ujuan tahapan proses rekrutmen adalah untuk memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari segi kualifikasi maupun kompetensi. Selain itu, rekrutmen bertujuan untuk menarik pelamar yang berkualitas, menyaring kandidat terbaik secara efektif, serta mengisi kekosongan jabatan dengan tepat waktu. Melalui proses yang sistematis, rekrutmen juga berperan dalam mengurangi risiko kesalahan perekrutan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Adapun tahapan proses rekrutmen di sebuah perusahaan menurut Lestari (2021) meliputi:

1. Identifikasi kebutuhan tenaga kerja

   Analisis jabatan
2. Perencanaan rekrutmen
3. Pengumuman lowongan pekerjaan

   Penerimaan lamaran
4. Penyaringan awal (*screening*)

2.2.2 Seleksi Karyawan

1. pengertian seleksi

Seleksi adalah proses pemilihn orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongna pekerjaan disebuah organisasi. Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak dalam satu instansi tertentu setelah menjalani serangkain tes yang dilaksanakan atau seleksi merupakan proses memilih pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkain tes yang dilaksanakan atau seleksi merupakan proses pemilih dari pelamar melalui dari tahap-tahap tes, sehingga diperoleh jumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan terima (Harjanti,2017)

Pada umumnya, seleksi dapat diartikan sebagai suatu proses untuk pemilihan calon karyawan yang sesuai dengan standar dan persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih dimana yang ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini dinamakan seleksi. Menurut Veithzal Rivai dalam Amalia (2017), proses seleksi merupakan proses pemilihan dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan, proses seleksi ini bermula dari pelamar memasukkan lamaran pekerjaan hingga

adanya keputusan penerimaan karyawan. Berikut merupakan jenis-jenis seleksi:

1. Seleksi administrasi: berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menetukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta perusahaan
2. Seleksi secara tertulis berupa tes kecerdasan,tes kepribadian,tes bakat dan minat
3. Seleksi tertulis seperti wawancara,praktek,serta kesehatan atau medis Pada umumnya, seleksi dapat diartikan sebagai suatu proses untuk pemilihan calon karyawan yang sesuai dengan standar dan persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

1. Tujuan seleksi

Menurut Irianto, dalam melakukan seleksi calon tenaga kerja terdapat beberapa tujuan , diantaranya yaitu;

a. Untuk membantu perusahaan membuat keputusan terkait pelamar yang paling memenuhi persyaratan sesuai dengan posisi lowongan pekerjaan.
b. Memastikan Calon tenaga kerja yang ditawarkan oleh perusahaan secara keseluruhan memungkin untuk mereka dapat membuat kepusan yang tepat untuk bergabung pada perusahaan atau tidak.
c. Dari kenyataan yang tidak terhindarkan bahwa dalam prosess seleksi diperoleh penyempitan bidang calon tenaga kerja yang diperlukan

yang pada akhirnya mengarah pada penawaran peerjaan pada satu orang atau sekelompok calon tenaga kerja saja.

2. aspek-aspek seleksi

Menurut Mangkuprawira,2004; dalam melakukan seleksi tenaga kerja perlu terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa aspek yaitu;

a. Kebsahan dalam tes untuk calon karyawan merupakan perubahan perkiraan hubungan nyata pada kriteria tertentu. Perubahan perkiraan terdiori atas berbagai jenis informasi yang telah dikumpulkan untuk kebutuhan proses seleksi, sepeti data lamaran pekerjaan, data wawancara, data tes, dan data pemeriksaan fisik.
b. Kehandalan adalah suatu teknik pengukuran kepribadian pelamar denagn memberikan hasil yang stabil dan konsisten. Ukurannya ialah jika para pelamar mendapatkan point yang sama atau tidak jauh berbeda pada saat dilakukan tes.
c. Biaya Dalam mencapai kelancaran penyeleksian biaya sangat memegang peran penting. Dengan biaya yang sama untuk menyeleksi calon tenaga kerja dengan jumlah yang sama, amak kesempatan mereka untuk lolos bisa berbeda jumlahnya. Yang paling banyaklah yang dianggap paling efisien dengan catatan tekhnik rekruitmen dan penyeleksian sama.
d. Kemudahan pelaksanaan tes seleksi sangan dibutuhkan mulai dari kondisi instrument sampai dengan kualitas pelaksanaan para ahli.

Semakin besar derajat keahlian pelaksanaan tes penyeleksian maka semakin mudah pula dilakukan penyeleksian.

3. Prosedur Seleksi Karyawan

Dalam melaksanakan penyeleksian karyawan maka tim penyeleksi perusahaan harus benar-benar teliti dan akurat dalam memilih calon karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan perusahaan oleh karena itu terdapat beberapa proses/tahapan seleksi karyawan yaitu sebagai berikut: (Nikmah et al., 2018)

a. Pemeriksaan Berkas Lamaran Seleksi pada tahapan awal ini adalah pemeriksaa surat pelamar. Perusahaan akan mengeliminasi pelamar yang dianggap tidak memenuhi kriteria dan persyaratan yang ditentukan perusahaan tersebut
b. Tes Tertulis Didalam tahapan tes tertulis ini biasanya meliputi tes pengetahuan umum, hitung-hitungan, logika dan sebagainya
c. Psikotes Psikotes yaitu serangkaian tes yang dilakukan psikolog untuk menguji seseorang. Hasil dari tes psikotes ini dapat digunakan sbagaibahan referenssi mendeskripsikan berbagai aspek psikologi yang dapat membantu mengenal kepribadian orang tersebut.
d. Interview HRD Setelah dinyatakn lolos psikotes, selanjutnya adalah interview dengan HRD perusahaan. Pada umumnyab ditahap interview ini hanya akan diberikan pertanyaan terkait

kualifikasi pelamar dan alasan melamar pekerjaan diperusahaan tersebut, serta berbagai petanyaan lainnya.

e. Tes MCU (medical check up) Selanjutnya setelah dinyatakan lulus interview HRD langkah selanjutnya adalah pemeriksaan tes MCU atau medical check up yaitu dimulai dari wawancara medis, pemeriksaan klinis, pemeriksaan riwayat kesehatan hingga pemeriksaan organ vital bagian dalam dan juga luar.

f. Keputusan Penerimaan Keputusan penerimaan merupakan tahap terakhir proses seleksi. Keputusan biasanya disampaikan melalui panggilan telepon, e-mail atau website resmi perusahaan. Setelah keputusan diterima, selanjutnya pelamar akan menandtangani kontrak kerja.

4. Tahapan Seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuan untuk menemukan nama yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang dinyatakan tidak lolos dalam satu tahapan maka dapat dikatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya tahapan ini mencakup pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Seleksi juga bisa dikatakan sebagai kunci sukses manajemen sumber daya manusia bahkan kunci sukses suatu perusahaan

Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan (Lestari, 2021) sebagai berikut :

1. Seleksi Surat Lamaran
2. Wawancara Awal
3. Tes Tertulis Umum
4. Tes Psikotes
5. Wawancara Kedua
6. Wawancara Atasan Langsung
7. Keputusan Penerimaan
8. Penempatan

2.2.3 *Turnover* (Perputaran Karyawan)

1. pengertian turnover

Menurut Robbins dan Judge (2017)**,** *turnover* adalah tingkat keluarnya karyawan dari suatu organisasi dalam periode tertentu. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*)**,** yaitu ketika karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja atas kemauan sendiri karena berbagai alasan seperti ketidakpuasan terhadap pekerjaan, keinginan pindah ke perusahaan lain, atau kebutuhan pribadi.

Sebaliknya, turnover juga dapat bersifat tidak sukarela (*involuntary turnover*)**,** yaitu ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja karena alasan tertentu, seperti pelanggaran disiplin, kinerja rendah, atau kebijakan efisiensi organisasi. Sementara itu, Mobley (2011) mendefinisikan turnover sebagai proses di mana seorang karyawan meninggalkan organisasi dan digantikan oleh individu lain. Dalam pandangan ini, turnover dianggap sebagai hasil dari serangkaian

proses psikologis, mulai dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan, munculnya niat untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan lain, hingga pengambilan keputusan untuk meninggalkan organisasi. Turnover yang tinggi sering kali menunjukkan adanya permasalahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal rekrutmen, seleksi, kompensasi, dan retensi karyawan.

2. Jenis-Jenis *Turnover*

Menurut Dessler (2019) serta *turnover* atau perputaran karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan inisiator (pihak yang menyebabkan keluarnya karyawan) dan dampak yang ditimbulkan terhadap organisasi. Klasifikasi ini penting untuk memahami karakteristik serta strategi penanganan yang tepat terhadap setiap jenis turnover.

1. *Voluntary Turnover* (*Turnover* Sukarela)

Voluntary turnover terjadi ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi atas kehendak sendiri, tanpa adanya paksaan dari pihak perusahaan. Keputusan ini biasanya dilatarbelakangi oleh faktor internal karyawan seperti ketidakpuasan kerja, gaji yang dianggap tidak sesuai, minimnya peluang pengembangan karier, atau hubungan kerja yang kurang harmonis dengan atasan maupun rekan kerja (Robbins, 2017). Menurut Mobley (2011), proses *voluntary turnover* diawali dari munculnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan, yang kemudian berkembang menjadi keinginan untuk mencari alternatif lain hingga akhirnya memutuskan keluar dari perusahaan. *Turnover* jenis ini menjadi tantangan serius bagi

manajemen karena sering kali melibatkan karyawan berpotensi dan berpengalaman, sehingga dapat mengganggu kontinuitas kinerja dan menambah beban biaya rekrutmen baru.

2. *Involuntary Turnover* (*Turnover* Tidak Sukarela)

Involuntary turnover terjadi ketika keputusan untuk mengakhiri hubungan kerja diambil oleh perusahaan, bukan oleh karyawan. Hal ini biasanya disebabkan oleh kinerja yang rendah, pelanggaran disiplin kerja, restrukturisasi organisasi, atau kebijakan efisiensi tenaga kerja (Handoko, 2018). Jenis *turnover* ini dianggap sebagai konsekuensi manajerial yang diperlukan untuk mempertahankan kualitas tenaga kerja dan menjaga produktivitas organisasi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, involuntary turnover dapat menimbulkan ketegangan psikologis dan penurunan moral kerja bagi karyawan yang masih bertahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan proses pemutusan hubungan kerja dilakukan secara profesional dan adil, sesuai dengan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

3. *Functional Turnover* (*Turnover* Fungsional)

Functional turnover adalah kondisi ketika karyawan yang meninggalkan perusahaan memiliki kinerja rendah atau perilaku kerja yang kurang produktif, sehingga kepergian mereka justru memberikan dampak positif bagi organisasi (Dessler, 2019). Jenis *turnover* ini dapat memberikan peluang bagi perusahaan untuk melakukan peremajaan tenaga kerja, memperbaiki struktur tim, serta merekrut karyawan baru yang lebih

kompeten dan termotivasi. Functional *turnover* sering dipandang sebagai bentuk penyaringan alami (*natural selection*) yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di organisasi.

4. *Dysfunctional Turnover* (*Turnover* Disfungsional)

Dysfunctional turnover adalah kepergian karyawan yang memiliki kinerja tinggi, pengalaman luas, atau posisi strategis dalam organisasi. *Turnover* jenis ini dianggap paling berbahaya karena secara langsung berdampak negatif terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target organisasi (Mathis, 2016). Karyawan berprestasi tinggi biasanya keluar karena ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya penghargaan, keterbatasan pengembangan karier, atau tidak adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Jika kondisi ini dibiarkan, maka perusahaan dapat kehilangan aset intelektual dan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge loss*) yang sulit digantikan.

2.2.4 Faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun dalam pelaksanaannya, proses ini tidak selalu berjalan lancar karena dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat menjadi penghambat maupun pendukung. Dalam merekrutmen karyawan ada faktor penghambat dan faktor pendukung rekrutmen maka sebagai pemilik usaha pasti akan mengatur secara baik dan memebuat kesepakatan sebelum mengambil

keputusan menurut Gaol (2014:390) Menyatakan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh penyelenggara rekrutmen sebagai berikut:

a. faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam
b. kebiasaan pencarian tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir
c. kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitung)

Menurut Simamora (Sarwati,2017:19) menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan suatu perusahaan atau organisasi ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor:

a. Konsekuensi seleksi yang telah diperhitungkan.

   Yang mempengaruhi proses kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak.

b. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama.

   Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda dalam organisasi.

   Sektor ekonomi, dimana individu dan karyawan swasta, pemerintah,atau organisasi nirbala, dapat juga mempengaruhi seleksi perbedaan pendekatan seleksi pada setiap level jabatan dapat memengaruhi konsistensi proses seleksi. Posisi tertentu mungkin membutuhkan seleksi yang sangat ketat, sementara posisi lain dilakukan secara lebih sederhana, sehingga dapat menimbulkan ketidakkonsistenan dalam kualitas hasil rekrutmen.

Sebagai faktor pendukung, Simamora menekankan pentingnya sistem seleksi yang dirancang sesuai dengan kebutuhan jabatan serta adanya dukungan kebijakan manajemen yang jelas dalam menetapkan standar penerimaan karyawan. Dengan adanya standar yang konsisten, proses seleksi dapat menghasilkan karyawan yang lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Dessler (2020) menyoroti bahwa keberhasilan rekrutmen dan seleksi sangat bergantung pada kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan pekerjaan. Salah satu faktor penghambat utama adalah *job mismatch*, yaitu ketidaksesuaian antara kualifikasi pelamar dengan tuntutan pekerjaan. Kondisi ini sering terjadi ketika proses seleksi tidak dilakukan secara mendalam atau hanya berfokus pada aspek teknis tanpa mempertimbangkan aspek perilaku dan nilai kerja.

Selain itu, penggunaan metode seleksi yang kurang valid dan tidak reliabel juga menjadi hambatan. Metode seleksi yang tidak tepat dapat menghasilkan keputusan yang kurang akurat dalam memilih kandidat terbaik, sehingga berisiko menghasilkan karyawan yang tidak sesuai dengan harapan organisasi.

Sebaliknya, faktor pendukung utama menurut Dessler adalah tercapainya *job fit*, yaitu kesesuaian antara kemampuan, pengalaman, dan karakteristik kandidat dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, penggunaan metode seleksi yang terstandar, berbasis kompetensi, serta didukung alat ukur yang valid dan reliabel akan meningkatkan kualitas hasil rekrutmen dan mengurangi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.

Mathis dan Jackson (2016) menjelaskan bahwa faktor eksternal seperti citra perusahaan (*employer branding*) memiliki pengaruh besar dalam proses rekrutmen. Perusahaan dengan citra yang kurang baik akan mengalami kesulitan dalam menarik kandidat berkualitas. Hal ini karena calon pelamar cenderung memilih organisasi yang memiliki reputasi baik, stabil, dan memberikan prospek karier yang jelas.

Selain itu, kurangnya daya tarik organisasi dibandingkan dengan perusahaan pesaing juga menjadi faktor penghambat. Dalam kondisi persaingan tenaga kerja yang ketat, perusahaan harus mampu menawarkan nilai lebih agar dapat menarik kandidat terbaik.

Sebaliknya, faktor pendukung dalam proses rekrutmen menurut Mathis & Jackson adalah reputasi perusahaan yang baik, sistem rekrutmen yang terstruktur, serta kemudahan akses informasi lowongan kerja. Perusahaan yang memiliki sistem rekrutmen jelas dan transparan akan lebih mudah menjangkau kandidat potensial dan meningkatkan kualitas pelamar yang masuk.

Werther dan Davis (2017) menekankan bahwa keberhasilan rekrutmen dan seleksi sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, terutama koordinasi dan komunikasi. Faktor penghambat utama adalah kurangnya koordinasi antara HRD dan unit kerja pengguna tenaga kerja. Ketidaksinkronan antara kebutuhan operasional dan proses rekrutmen dapat menyebabkan ketidaksesuaian dalam penempatan karyawan.

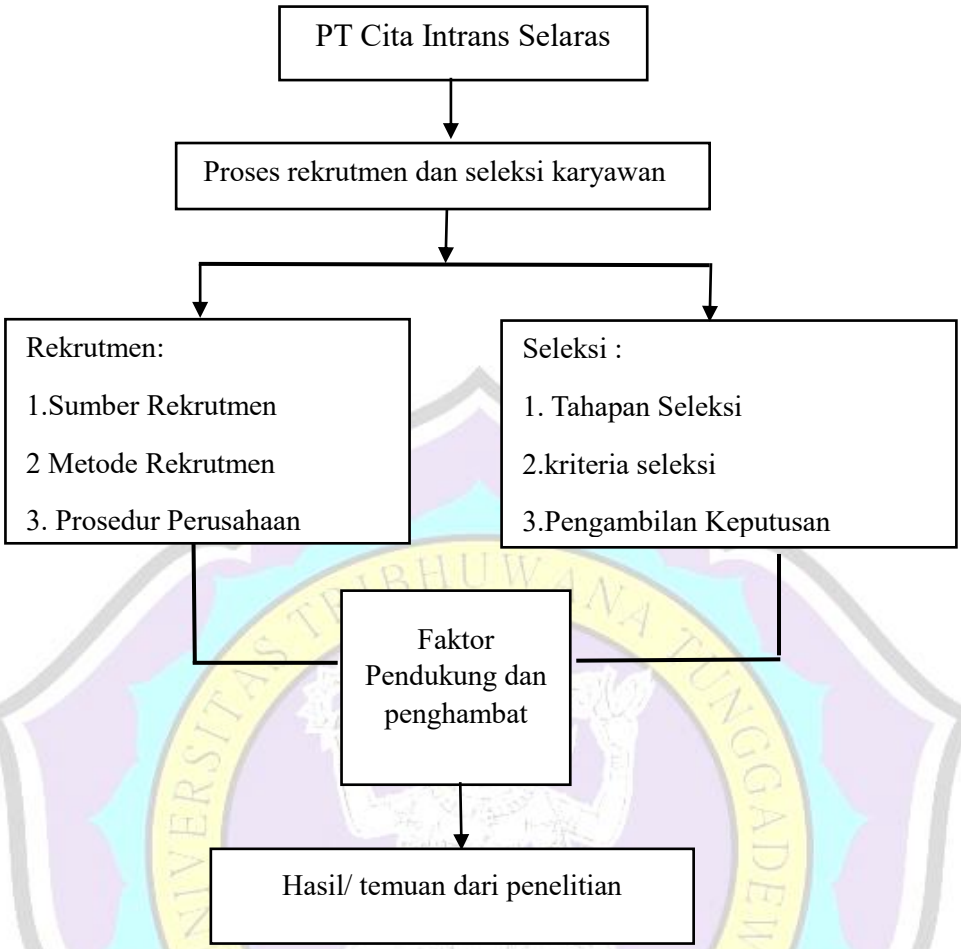
Selain itu, lemahnya komunikasi internal dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja juga menjadi hambatan. Jika informasi mengenai kebutuhan

jabatan tidak tersampaikan dengan jelas, maka proses rekrutmen berpotensi menghasilkan kandidat yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sebagai faktor pendukung, Werther & Davis menekankan pentingnya dukungan manajemen puncak dalam proses rekrutmen dan seleksi. Selain itu, koordinasi yang efektif antara HRD dan unit kerja serta komunikasi yang terbuka dalam menentukan kriteria tenaga kerja akan meningkatkan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi secara keseluruhan.

2.3 Kerangka Konsep

Menurut Sugiyono (2017), kerangka berpikir adalah model konseptual yang menjelaskan hubungan antar-variabel/konsep berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Dalam konteks penelitian ini, kerangka berpikir disusun untuk menggambarkan keterkaitan rekrutmen**,** seleksi karyawan**,** dan kualitas tenaga kerja**.** Kerangka berpikir dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai gambaran alur hubungan antar variabel, tetapi juga sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis yang akan diuji secara empiris. Dengan adanya kerangka berpikir yang sistematis, peneliti dapat lebih mudah mengidentifikasi variabel independen dan dependen serta arah hubungan yang diharapkan. Selain itu, kerangka ini membantu memastikan bahwa penelitian memiliki landasan teoritis yang kuat dan terarah, sehingga hasil yang diperoleh nantinya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah serta memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir
Sumber: kerangka pikir

Penjelasan: Kerangka berpikir dalam penelitian ini menunjukkan hubungan logis antara konsep rekrutmen, seleksi, serta faktor penghambat dan pendukung dalam proses memperoleh karyawan yang berkualitas. Dalam penelitian ini, proses rekrutmen menjadi tahap awal yang sangat menentukan karena rekrutmen merupakan upaya perusahaan untuk menarik dan memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi merupakan proses penyaringan dan penilaian terhadap pelamar untuk menentukan kandidat terbaik yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan. Berdasarkan hubungan tersebut, penelitian ini

menempatkan rekrutmen sebagai tahap awal pencarian kandidat, seleksi sebagai tahap penyaringan kandidat terbaik, serta faktor penghambat dan pendukung sebagai variabel yang memengaruhi keberhasilan kedua proses tersebut.Hasil akhirnya adalah terciptanya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta menurunnya tingkat turnover karyawan di PT Cita Intrans Selaras Merjosari Kota Malang.