

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Rekrutmen**

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

Secara umum pengertian adalah proses pengumpulan pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana karyawan untuk menduduki suatu jabatan dalam fungsi pekerjaan (*employee function*). Pada dasarnya perusahaan pasti memiliki tujuan agar usaha yang dijalani terus mengalami kemajuan dan perkembangan maka dari itu, usaha yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keahlian dibidangnya.

Menurut kamus Ensiklopedia rekrutmen atau suatu proses dalam pengadaan pegawai. Rekrutmen adalah suatu cara untuk memperoleh pelamar pekerjaan sebanyak mungkin dan mendapatkan calon-calon yang cakap serta tepat guna menduduki suatu jabatan.

Rekrutmen menurut Ariyati & Amelia (2018;56) Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sklii yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan.

Rekrutmen menurut Sinambela & Nurhasanah (2019;9) adalah proses penarikan individu sesuai dengan kebutuhan pada waktu yang tepat, jumlah memadai, dengan kualifikasi yang ditentukan, dan mendorong mereka untuk melamar kerja ke organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil pengertian bahwa rekrutmen yaitu penarikan yang berdasarkan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup indentifikasi dan evaluasi sumber-sumber rekrutmen pegawai yang menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, dan orientasi pegawai.

Teori rekrutmen menurut Kevin Green (2019) pada Jurnal Human Resource Management Journal, employer branding menjadi semakin penting. Organisasi harus membangun citra yang kuat untuk menarik kandidat terbaik. Employer branding mencakup reputasi perusahaan, lingkungan kerja, dan peluang karier yang ditawarkan.

Menurut Rivai (2019;58) rekrutmen adalah proses menentukan menarik lamaran pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternative sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif rekrutmen antara lain:

a) Kerja Lembur (*Overtime*)

Melalui program tenaga kerja overtime metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja mendapatkan manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

b) *Subcontrolling*

Suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan, sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain.

c) Temporary Employess

Perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain, dengan metode ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan yang dapat dihindari.

Menurut Randal (2019;79) rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan

pekerjaan yang ada. Jadi rekrutmen adakah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pelamar yang sudah memenuhi syarat. Kegiatan ini merupakan bagian dari rekrutmen yaitu sebagai berikut:

- a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam jenis pekerjaan ( Job Title) dan levelnya dalam perusahaan.
- b. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
- c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif
- d. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu berhubi=ungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dengan kerja sama dengan manajer dan karyawan.

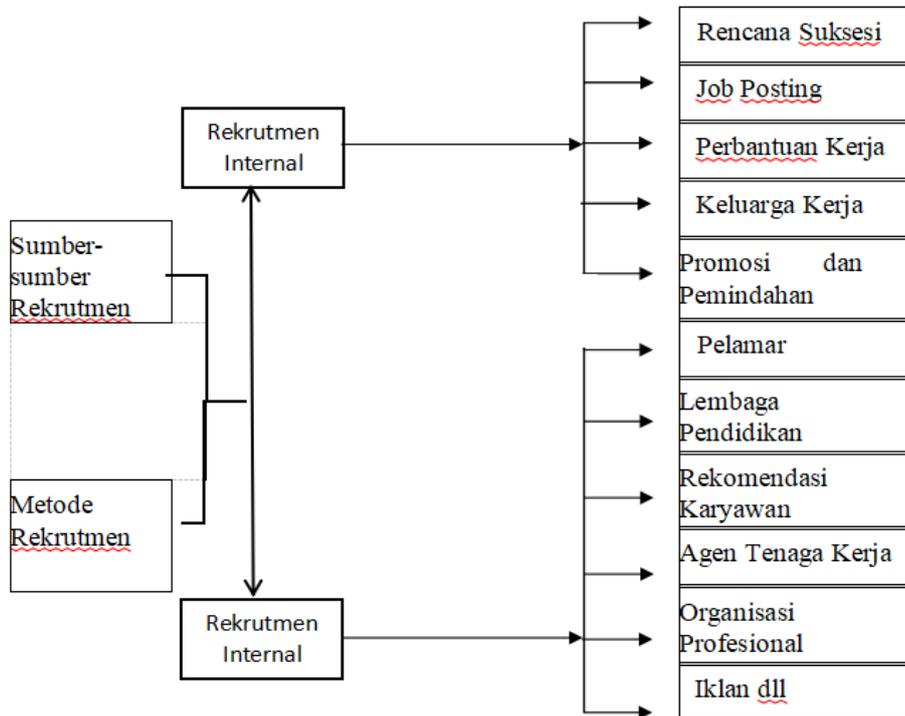
Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja . Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari pelamar yang ada.

#### 1) Sumber-Sumber Rekrutmen

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin di garap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak sumber tersebut perlu selalu dilakukan. Perlu tidaknya melakukan sumber-sumber tertentu tergantung antara lain jenis dan jumlah tenaga kerja baru yang hendak di rekrut.

Akan tetapi apakah semua sumber yang ada perlu dilakukan atau tidak merupakan hal yang dapat dipertimbangkan kemudian. Artinya, pengetahuan yang mendalam tentang eksistensi berbagai sumber itu sangat penting karna dengan pengetahuan itu dengan mudah ditentukan sumber mana yang wajar dilakukan dan sumber mana yang suatu ketika dapat diabaikan karena misalnya, sejak awal tidak diketahui bahwa tenaga kerja baru yang dicari tidak terdapat pada sumber tertentu.

Unsur lain dalam strategi rekrutmen dalam organisasi adalah keputusan dimana mencari para calon pelamar. Manajemen akan memulai proses rekrutmen dengan mengingat uraian jabatan dan spesifikasi.



**Gambar 2.1**

**Skala Perekrutan dari 2 (dua) sumber yaitu Internal dan Eksternal**

Sumber: PT Hok Tong Palembang

1. Sumber Internal

Sumber Internal yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan merupakan pemberiam kesempatan pertama ke tenaga kerja yang sudah ada dalam perusahaan dengan hal sebagai berikut yaitu:

- a) Kebijakan ini memberi rasa aman untuk masa depan tenaga kerja.
- b) Tenaga Kerja yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan lebih.
- c) Tenaga Kerja tersebut lebih mudah untuk diajak kerja sama
- d) Tenaga Kerja tersebut telah mempunyai pengalaman serta pengetahuan akan kegiatan perusahaan, dan inisiatif lebih mudah.

Menurut Marwansyah (2020) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas yang digunakan untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut AG Kristanto (2022;90) Rekrutmen merupakan proses suatu organisasi untuk memilih seseorang untuk ditempatkan pada posisi yang kosong dalam organisasi. Pelaksanaan internal rekrutmen ini biasanya di laksanakan dengan tiga cara :

1. Promosi Jabatan

Yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya

2. Transfer atau Rotasi

Adalah pemindahan bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya

3. Demosi Jabatan

Adalah Perekrutan pegawai dari satu jabatan ketingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar dan prestasi kerjanya, atau terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

Menurutnya tekniknya rekrutmen dilakukan melalui beberapa cara yaitu:

- 1) Job Posting

Salah satu teknik rekrutmen dalam adalah job posting, dimana organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dala organisasi sehingga memberikan peluang ke semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal. Kelebihan teknik ini adalah memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi calon dan organisasi pun akan mempunyai banyak calon untuk di pilih. Adapun kelemahan cara ini adalah waktu yang dibutuhkan lebih lama.

- 2) Referensi Manajemen

Dalam cara ini, perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen buruk pekerjaan yang dimaksud. Kelebihannya, karyawan sudah mengenal karakter dan keterampilan kandidat, lebih cepat, serta dari segi biaya lebih mudah. Kelemahannya, manajemen tidak mengenal orang-orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasarkan referensi karyawan sendiri, juga kemungkinan adanya diskriminasi, sebab karyawan akan cenderung merefensikan temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

### 3) Serikat Buruh

Teknik ini masih sangat jarang dipakai, terutama dinegara berkembang seperti di Indonesia. Tetapi metode ini sudah cukup sering diterapkan dinegara maju, dimana organisasi serikat buruh (*union*) memiliki kekuatan yang solid dan mempunyai hak dan kedudukan yang sama dengan manajemen. Untuk itu pihak manajemen dan organisasi butuh hendaknya mempunyai visi yang sama dalam mencapai sasaran organisasi.

Menurut Nawawi (2019;67) untuk melakukan rekrutmen internal. Kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah yaitu:

- a) Rencana Suksesi merupakan kegiatan yang difokuskan usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif umumnya diselenggarakan secara, informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi terhadap para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi dalam bidang bisnis. Pekerja diberi kesempatan memperoleh pengalaman setingkat eksekutif, baik sebagai pelatihan atau melalui pengalaman.
- b) Penawaran terbuka  
Penawaran untuk suatu jabatan merupakan sistem mencari tenaga kerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan

memberikan kesempatan semua pekerja yang berminat. Hal ini diumumkan melalui media internet, bulletin perusahaan, papan pengumuman, saran telepon atau sistem komputer. Cara baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna penempatan yang bersifat subjektif.

c) Promosi dan Pemindahan

Promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang lebih rendah. Kegiatan yaitu memindahkan pekerja dari suatu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya.

Kebaikan dan keburukan atas kebijakan penentu tenaga kerja dalam perusahaan, antara lain yaitu:

- a) Kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya akan mendorong tenaga kerja untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja.
- b) Pemindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu angkatan dapat menghindarkan kejenuhan dan kebosanan terhadap pekerjaan lama yang sifatnya itu-itu saja.
- c) Promosi dan mutasi menimbulkan semangat kerja pada yang lebih tinggi bagi tenaga kerja
- d) Alokasi dana dalam promosi dan mutasi dapat lebih rendah dari pada usaha pencarian tenaga kerja dari luar perusahaan
- e) Alokasi waktu relatif singkat sehingga kekosongan jabatan dapat segera diduduki oleh tenaga kerja dalam pekerjaan
- f) Karakteristik pribadi dan kecakapan tenaga kerja dari dalam perusahaan yang akan menduduki suatu jabatan telah diketahui dengan nyata.

Hal-hal negatif atas penentuan tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain yaitu:

- a. Promosi dan mutasi akan mengakibatkan keadaan tidak stabil dan kekosongan dan jabatan yang akan di isi dari luar perusahaan

- b. Penetapan seorang calon untuk dipromosikan diantara tenaga kerja yang sederajat dapat menimbulkan rasa tidak puas atau iri sesama karyawan.
- c. Pengisian kosongnya jabatan dari dalam perusahaan cenderung membedakan status.

Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan adalah :

1. Tidak terlalu mengeluarkan uang
2. Memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan natyra para karyawan perusahaan

Karyawan sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

- a) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Postings Program*). Rekrutmen terbuka ini menawarkan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.
- b) Perbantuan Pekerja (*departing employess*) . Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain ( pekerja yang sudah ada) setelah selang beberapa lama, apabila pekerja yang dibantu tersebut meruapakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

Sumber tenaga kerja sebenarnya tidak perlu selalu dari luar, pemanfaatan tenaga kerja dari dalam perusahaan pun dapat kita tempuh. Alasan lain mengapa perharian khusus lebih ditujukan ke pegawai perusahaan karena dengan moral ini pegawai dapat dipertinggi hal yang demikian sering di istilahkan dengan *promotion from within*.

Pengisian lowongan kerja dengan menggunakan sumber internal, selain dengan jalan *Promotion From whittin* juga dapat dilakukan dengan memindahkan seseorang karyawan ke jabatan lain yang setingkat dan sering kali untuk mengisi jabatan yang seperti ini di arahkan perhatian ke “asas senioritas”. ini penilaian kurang objektif, tentunya tidak semua yang memiliki pengalaman yang lama akan

cakap pada posisi ini dan itu. Padahal bisa saja karyawan yang baru beberapa tahun bekerja yang kita tempatkan ke posisi tersebut.

### **3. Sumber Eksternal**

Sumber Eksternal adalah SDM yang diterima berasal dari luar perusahaan atau tidak dari lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di luar lingkungan. Dalam kaitannya lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.

Adapun upaya penerimaan pegawai dari luar perusahaan antara lain:

#### **1. Pengiklanan**

Pengiklanan sebagai suatu hal yang efektif yang cukup menarik perhatian. Ada dua jenis rekrutmen, yaitu yang pertama, menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar.

#### **2. Lembaga Pendidikan**

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen karyawan. Melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat menggunakan rekomendasi dan referensi pimpinan lembaga tersebut untuk mencari kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang ada di perusahaan. Pada prinsipnya calon pelamar yang direkomendasikan oleh pimpinan lembaga pendidikan adalah mereka yang diakui memiliki prestasi akademik tinggi dan akhlak yang baik selama mengikuti pelatihan di lembaga pendidikan tersebut.

#### **3. Depnaker**

Dunia usaha dapat mempekerjakan calon karyawan yang direkomendasikan oleh Kementerian Tenaga Kerja. Dalam hal ini, dunia usaha wajib mendukung program pemerintah yang mengarahkan pencari kerja dan mengurangi pengangguran.

#### **4. Lamaran Kerja yang Sudah Masuk di Perusahaan**

Lamaran yang diajukan ke perusahaan harus dianggap sebagai perekrutan karyawan Berdasarkan lamaran yang diterima, perusahaan dapat segera memilih lamaran yang memenuhi persyaratan untuk mengisi posisi yang ada di perusahaan.

### **2.2.2 Tujuan Rekrutmen**

Tujuan utama dari upaya rekrutmen adalah untuk menyediakan organisasi dengan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat. Menurut ensiklopedia, tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi suatu posisi dengan pekerja yang berkualitas dan cocok.

Menurut Budi (2020;125), tujuan rekrutmen adalah sumber daya manusia untuk membantu para manajer fungsional atau manajer supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang sudah diterapkan oleh organisasi maupun perusahaan.

Tujuan secara spesifik adalah

- a) Mengevaluasi keefektifan teknik dan lokasi rekrutmen untuk semua jenis pelamar.
- b) Meningkatkan keefektifan individu dan organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.
- c) Menurunkan kemungkinan keluarnya pelamar setelah bekerja selama jangka waktu yang relatif singkat.
- d) Membantu meningkatkan tingkat keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi jumlah mereka yang sudah jelas.
- e) Meningkatkan jumlah pelamar yang sesuai kualifikasi dengan biaya serendah mungkin.
- f) Menentukan kebutuhan rekrutmen sekarang dan masa yang akan datang dalam hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia dengan prosedur pekerjaan.

### **2.2.3. Seleksi Karyawan**

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan ( Procurement). Proses Seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang paling penting, yaitu:

- 1) Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
- 2) Seleksi yang efektifitasnya penting karena biaya perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
- 3) Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dan pelaksanaannya secara serampangan.

Menurut Nitisemitio (2019:87) menyebutkan bahwa metode wawancara mempunyai beberapa kelemahan. Dalam wawancara ini, pewawancara akan membuat suatu keputusan penilaian berdasarkan hasil wawancara yang singkat dan berlangsung dalam situasi yang tidak normal bagi calon karyawan.

Menurut Simamora (2019;95) beberapa pandangan yang menjadi petunjuk dalam melakukan wawancara, antara lain:

- 1) Validitas hasil wawancara akan bertambah jika dilakukan oleh sebuah tim.
- 2) Pewawancara sering mengambil keputusan untuk merekrut di saat menit-menit awal wawancara
- 3) Bila dilakukan wawancara terstruktur, pewawancara sering lebih banyak melakukan obrolan yang kurang terarah.
- 4) Proses wawancara yang berulang akan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan satu kali wawancara.

Menurut Simamora (2020:97) menyampaikan beberapa panduan sebaiknya dilakukan agar proses interview mempunyai Reabilitas dan Validitas yang baik yaitu:

- 1) Melakukan wawancara secara tim.
- 2) Membentuk suatu format wawancara yang berstruktur untuk setiap kualifikasi lowongan pekerjaan
- 3) Membuat wawancara model skenario, untuk melihat kemampuan calon karyawan dalam mengambil keputusan
- 4) Melakukan proses wawancara berulang.

Menurut Jackson (2001;65) tes psikologis pada calon karyawan dalam jabatan atau pekerjaan tertentu digunakan untuk meramalkan kemungkinan keberhasilan calon karyawan dalam jabatan atau pekerjaan tertentu. Ada berbagai alat ukur yang umumnya digunakan dalam proses seleksi, yaitu:

- a) Tes Kecakapan/Kemampuan Kognitif
- b) Tes Kepribadian objektif
- c) Tes Kepribadian Proyektif
- d) Tes situasional
- e) Informasi Biografis
- f) Wawancara
- g) Uji Pratek Lapangan.