

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Rekrutmen**

Menurut Samsudin (2006:81) Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Notoatmodjo (2003:130) Penarikan (recruitment) sumber daya manusia adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi.

Menurut Rachmawati (2008:84) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi.

#### **2.2 Langkah-langkah Pelaksanaan Rekrutmen**

Menurut Samsudin (2006:90) langkah yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi jabatan yang kosong

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan untuk memperoleh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar nantinya tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

3. Menentukan calon yang tepat

Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan ‘tempat’ kandidat yang tepat harus dicari. Dua cara untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam perusahaan maka kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, karyawan saat ini dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan. Perusahaan dapat memilih lebih dari satu metode, bergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi.

5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Memanggil para kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, mengumpulkan berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk diproses dalam tahap seleksi.

6. Menyaring atau menyeleksi kandidat

Prosedur seleksi perlu dilakukan jika:

1. Pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang
2. Ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, tes kemampuan dan kepribadian, tes fisik/fisiologis, dan tes simulasi pekerjaan.

7. Membuat penawaran kerja

Setelah proses seleksi dianggap dan sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, selanjutnya membuat penawaran kerja termasuk mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal yang tak terduga.

#### 8. Mulai bekerja

Ketika kandidat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang cukup lama. Pegawai juga harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta di berikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai. Hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

### 2.3 Kendala-kendala dalam proses rekrutmen

Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak kendala yang ditemui dalam kegiatan tersebut. Menurut Rachmawati (2008:85) kendala yang terdapat di dalam proses rekrutmen antara lain:

#### 1. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi tercemin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi organisasi. Karakteristik organisasi yang khas seperti organisasi yang berada di bawah naungan pemerintah sebagai pemegang saham terbesar seperti BUMN juga memiliki ciri tersendiri dalam mengelola model rekrutmen.

#### 2. Tujuan dan kebijakan organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam perekrutan. Manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan dan kebijakan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya kelebihan dalam mencapai tujuan organisasi. Kebijakan tersebut adalah kebijakan promosi, status tenaga kerja, kebijakan penerimaan, dan tenaga lokal.

#### 3. Kondisi lingkungan eksternal

Apabila ingin bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam kapasitas penentuan pelaksanaan perekrutan tentunya kebiasaan akan melihat lingkungan sekitar organisasi. Kondisi lingkungan tersebut seperti kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi, dan dimensi internasional.

#### 4. Biaya rekrutmen

Biaya yang diperlukan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi. Ketika jumlah sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit dan diprediksikan mereka akan ditempatkan ke tempat yang tersebar, hendaknya organisasi harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit. Bagi organisasi yang mempunyai anggaran yang terbatas dan ingin memperoleh pelamar yang berkualitas, dapat melalui biro pencari kerja online atau bursa kerja online.

#### 5. Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang untuk menarik calon tenaga kerja. Kebijakan kompensasi biasanya menetapkan batasan upah atau gaji yang berbeda pada pekerjaan.

#### 6. Kebiasaan perekrutan

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan sehingga proses perekrutan dapat berjalan baik. Tetapi kebiasaan yang salah akan kurang baik untuk proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

#### 7. Pasar tenaga kerja

Menarik tenaga kerja juga harus memperhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan. Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen untuk menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk diterima sebagai karyawan.

### 2.4 Sumber-sumber Tenaga Kerja

Menurut Samsudin (2006:83) sumber-sumber tenaga kerja adalah sebagai berikut:

#### a. Sumber Internal (dari dalam organisasi)

Rekrutmen tenaga kerja dari sumber internal artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Proses ini sering terjadi karena adanya jabatan rangkap sehingga mengakibatkan lowongan pada jabatan yang lain. Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan adalah perhatian terlebih dahulu ditujukan kepada orang dalam. Hal itu tidak saja karena telah diketahuinya sifat, pribadi, dan kecakapan masing-masing, tetapi cara ini secara psikologis yang bersangkutan. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi mereka masing-masing di jabatan yang baru atas dasar prestasi

sebelumnya yang sudah ditunjukkan. Biaya yang dikeluarkan relatif murah. Hanya saja terdapat kelemahan, yakni kesulitan yang dapat timbul dalam menentukan dan memilih karyawan yang akan dipilih. Apabila kriteria senior akan dipilih, belum tentu yang berpredikat senior itu akan lebih baik dan bermutu daripada yang junior. Apabila berdasarkan prestasi maka harus seobyektif mungkin, jangan sampai pilih kasih atau atas dasar emosi yang tentunya menjadi tidak wajar lagi. Untuk mengatasi kelemahan tersebut organisasi harus mempunyai data yang lengkap dan benar, baik tentang semua jabatan yang ada maupun tentang karyawan atau pejabat dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sumber Eksternal (dari luar organisasi)

Sumber-sumber tenaga kerja dari luar organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Teman atau anggota keluarga karyawan

Suatu rekomendasi tertentu dari karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan pada dasarnya merupakan *screening* pendahuluan. Belum tentu yang bersangkutan memenuhi syarat, namun paling tidak sudah ada jaminan bahwa rekomendasi tersebut tidak sembarangan.

2. Lamaran yang masuk secara kebetulan

Perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan pekerjaan, tetapi ada lamaran yang datang. Pelamar semacam ini kalau memang ternyata memenuhi syarat, mungkin saja dapat diterima dalam perusahaan tersebut.

3. Lembaga pendidikan

Lulusan suatu lembaga pendidikan merupakan tenaga-tenaga yang dapat dimanfaatkan untuk mengisi lowongan jabatan. Lowongan tersebut diisi oleh mereka yang memenuhi persyaratan pendidikannya. Sering kita lihat perusahaan yang membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi untuk mempermudah memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan.

4. Badan-badan penempatan kerja

Terdapat tiga jenis badan penempatan tenaga kerja yaitu:

- a. Badan pencari tenaga kerja yang dibentuk bersama oleh dua atau lebih perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja untuk perusahaan.
- b. Badan swasta yang khusus didirikan untuk mencari tenaga kerja
- c. Jawatan kantor tenaga atau suatu badan pemerintah yang khusus didirikan untuk bertugas mencari tenaga kerja.

## 5. Iklan / advertensi

Penarikan tenaga kerja melalui iklan/advertensi merupakan hal yang umum dilaksanakan di berbagai negara atau di manapun terjadi kebutuhan tenaga kerja. Cara ini dianggap akan memudahkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang cukup banyak untuk memilih yang terbaik.

### 2.5 Metode-metode Penarikan Karyawan

Menurut Hasibuan (2007:44) metode-metode penarikan atau rekrutmen calon karyawan baru adalah:

#### a. Metode Tertutup

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

#### b. Metode Terbuka

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

### 2.6 Pengertian Seleksi

Menurut Rachmawati (2008:100) Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007:113) Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2004:169) Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

## 2.7 Proses seleksi

Menurut Rachmawati (2008:100) seleksi ada beberapa proses yaitu:

### 1. Penyaringan pelamar

Lamaran kerja memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.

### 2. Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini untuk menguji respons, pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes dibagi menjadi beberapa jenis:

#### a. Tes kemampuan pemahaman (mental)

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.

#### b. Tes kecerdasan

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, perbendaharaan kata, kemampuan lisan, dan kemampuan kuantitatif.

#### c. Kemampuan mental khusus

Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat disebut juga tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.

#### d. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan, jari, dan pergerakan lengan.

#### e. Tes kepribadian dan minat

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditampakan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Tes kepribadian dapat merupakan aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti pemikiran pribadi, stabilitas, dan motivasi. Tes ini digunakan oleh

para ahli untuk meneliti penggambaran dan reaksi peserta tes tentang personal tes tersebut.

### 3. Wawancara Awal

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara ini dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemauan untuk mutasi atau dipromosikan. Wawancara ini tidak akan dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena memakan biaya dan tidak efisien.

### 4. Evaluasi Latar Belakang

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi kebenaran yang disebutkan pelamar.

### 5. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis.

Klasifikasi wawancara

Wawancara dapat diklasifikasikan atas empat cara yaitu:

- a. Menurut tingkat struktur (wawancara terstruktur dan tidak terstruktur)
- b. Menurut tujuan (wawancara stress dan wawancara penilaian)
- c. Menurut isi wawancara (wawancara situasional dan wawancara perilaku)
- d. Menurut cara wawancara dilakukan (wawancara panel dan wawancara serial)

#### a. Menurut tingkat struktur

Wawancara terstruktur, adalah wawancara yang mengikuti serangkaian urutan pernyataan yang sudah disiapkan sebelumnya. Kelebihan wawancara ini karena pertanyaan yang diajukan pada pelamar sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kelemahannya wawancara ini akan menutup atau sulit mendapat informasi lebih luas tentang pelamar.

Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara tidak terarah yang mengikuti pokok-pokok minat yang muncuk dalam menanggapi pertanyaan. Kelebihannya, pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan topik pertanyaan yang diajukan pada pelamar, tidak bergantung pada urutan pokok pertanyaan baku. Kelemahannya, pertanyaan menjadi tidak



terarah dan informasi utama yang sebenarnya ingin digali malah tidak terjawab dari pelamar.

b. Menurut tujuan

Wawancara stres, adalah sebuah wawancara di mana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang bersifat menyudutkan, apakah pelamar akan terpengaruh atau berubah dalam menghadapi situasi penuh tekanan.

Wawancara penilaian, adalah wawancara pada pelamar di mana mereka diminta untuk menjelaskan keputusan atau tindakan yang akan dilakukan apabila menghadapi situasi yang mendesak dalam organisasi.

c. Menurut isi wawancara

Wawancara situasioanal, adalah wawancara yang berisi serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

Wawancara penilaian jabatan, adalah wawancara yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang akan diberikan pada pelamar dan difokuskan pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

d. Menurut cara wawancara

Wawancara panel, adalah wawancara yang dilakukan lebih dari satu orang atau secara berkelompok terhadap seorang pelamar atau lebih.

Wawancara serial, adalah wawancara di mana pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masing menilai pelamar berdasarkan bentuk standar yang ditetapkan organisasi.

6. Tes Kesehatan

Tes ini dilakukan oleh semua calon tenaga kerja untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir tergantung pada yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

#### 7. Pengambilan Keputusan

Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi jabatan yang akan ditanggung nanti.