

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Rekrutmen

2.1.1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Marwansyah dalam (Rosento, 2018) mengatakan bahwa “ Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya ”.

Menurut Handoko dalam (Suparni, 2017) mengatakan bahwa “ Penarikan (rekrutmen) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan ”.

Menurut Fahmi (2016:25) mengemukakan bahwa “ *Recruitment* sering juga disebut dengan penarikan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan ”.

Menurut (Nuraeni, 2018) mengatakan bahwa “ Proses rekrutmen ini adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia ”.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam Sinambela (2016:120) menyatakan bahwa “ Perekrutan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari

berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya ”.

Menurut Kasmir (2017:93) mengatakan bahwa :

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Artinya perusahaan sengaja membuka lowongan sehingga pelamar datang langsung ke perusahaan atau melalui pos atau email. Disamping memperoleh tenaga kerja yang melamar karena adanya informasi yang diberikan, perusahaan dapat pula mengambil dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan, sebelum perusahaan membuka lamaran.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses pencarian tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan.

2.1.2. Tujuan Rekrutmen

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencana tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan.

Menurut Kasmir (2017:95) dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu :

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial

Pelamar yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan

pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga-lembaga tertentu, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui masyarakat kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.

2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi

Pelamar yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Terkadang dalam praktiknya banyak surat lamaran yang masuk dianggap sampah karena tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan.

3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar

Pelamar harus benar-benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak, misalnya IPK, usia, pengalaman kerja, domisili, akreditasi lembaga atau prodi atau persyaratan lainnya.

4. Untuk kebutuhan seleksi

Bagi perusahaan dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah, karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

Intinya adalah tujuan dari rekrutmen digunakan untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Dengan tersedianya calon tenaga kerja selanjutnya adalah memilih tenaga kerja yang sudah direkrut melalui proses seleksi.

2.1.3. Sumber Rekrutmen

Setiap perusahaan pasti menginginkan memperoleh sumber tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kompetensi yang menjanjikan. Maka secara umum ada 2 (dua) sumber informasi dalam *recruitment*, yaitu :

1. Sumber informasi internal

Sumber informasi internal ini berasal dari data-data bagian divisi sumber daya manusia, terutama data dari para karyawan tetap atau karyawan tenaga kontrak yang bersifat ditempatkan dalam jangka waktu tertentu dan ditentukan.

2. Sumber informasi eksternal

Sumber informasi eksternal ini bersumber dari informasi pihak eksternal. Sumber rekrutmen eksternal ini dapat dilakukan melalui :

- a. Media cetak (koran)
- b. Media elektronik (radio dan televisi)
- c. Sekolah atau perguruan tinggi
- d. Rekomendasi dari para karyawan
- e. Departemen tenaga kerja
- f. Internet
- g. Bursa tenaga kerja
- h. Asosiasi-asosiasi

Berikut adalah keuntungan dan kerugian perekrutan secara internal dan eksternal menurut Fahmi (2016:26) :

Tabel II.1

Keuntungan dan Kerugian Perekrutan secara Internal dan Eksternal

Perekrutan secara Internal		
No.	Keuntungan	Kerugian
1	Memberi motivasi kerja kepada seluruh karyawan untuk meraih prestasi	Tidak mendapatkan ide baru dari sumber baru
2	Menumbuhkan loyalitas tinggi dari para karyawan pada pimpinan	Timbulnya persaingan internal dalam memperebutkan posisi tertentu
3	Timbulnya kepedulian internal lebih dalam karena pimpinan selalu mengutamakan karyawan perusahaan	Pimpinan harus menghabiskan energi dan finansial khusus untuk mendidik kader internal agar betul-betul mampu untuk berkompetisi dengan karyawan handal dari luar perusahaan
Perekrutan secara Eksternal		
1	Membangun jaringan lebih luas	Membuat iri hati karyawan yang ada
2	Kemungkinan dapat merubah atau mempengaruhi perilaku atau sikap dan mental karyawan atau departemen	Perlu penyesuaian
3	Memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sangat tinggi	Tawar menawar gaji bisa sangat tinggi dan sulit dipenuhi oleh manajemen perusahaan

Sumber : Fahmi (2016:26)

2.1.4. Tahapan Rekrutmen

Berikut ini empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional menurut Dubois dan Rothwell dalam Sinambela (2016:126) :

1. Memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan

Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus-menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maksimal, tanpa

mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu. Selain itu, terdapat pula pandangan bahwa perekrutan harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya diperlukan untuk mengisi posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

2. Memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan

Kesuksesan dalam proses dalam deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja, praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.

3. Mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat

Rekrutmen merupakan tahap yang terkait dengan langkah ini. Dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (*internal*) atau luar organisasi (*external*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

4. Memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat

Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment*, presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang magang, dan program kerja sama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

Organisasi harus menemukan cara untuk membangun pemahaman bahwa organisasinya merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen bisa dilakukan juga dalam dunia maya dengan *website* yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan melakukan *posting* lowongan pekerjaan di internet sehingga kebutuhan pegawai yang berkualifikasi global dapat dipenuhi oleh organisasi. Namun penerapan SDM berbasis dunia maya tersebut, perlu dikelola dengan profesional, yang melibatkan para profesional di bidangnya.

2.1.5. Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora dalam Sinambela (2016:123) menyatakan bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen yakni :

1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

2. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu.

3. Kebijakan Organisasional

Hal yang dimaksud dengan kebijakan di sini hal ini adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi.

4. Rencana Strategik dan Rencana SDM

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah organisasi dan menetapkan jenis tugas, serta pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan secara internal.

5. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memerlukan waktu dengan jawaban yang sama.

6. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar pegawai merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen.

7. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya, posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit.

8. Persyaratan Pekerjaan

Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya.

2.2. Seleksi

2.2.1. Pengertian Seleksi

Menurut Handoko dalam (Poernomo & Hartono, 2019) mengatakan bahwa :

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar atau organisasi. Dalam banyak departemen personalia, rekrutmen dan seleksi digabungkan dan disebut *employment function*.

Menurut Jackson et al dalam (Prasetya, Cahyo, & Atiqatul, 2018) mengemukakan bahwa “ Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar ”.

Menurut Zainal (2015:126) mengatakan bahwa :

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Menurut Kasmir (2017:101) menyatakan bahwa “ Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah di tetapkan ”.

Menurut Sedarmayanti (2017:137) mengatakan bahwa “ Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan ”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses penjarangan calon tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

2.2.2. Tujuan Seleksi

Tujuan utama seleksi adalah memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Dalam praktiknya hampir semua perusahaan yang melakukan seleksi memiliki tujuan yang sama. Namun sering kali seleksi memiliki tujuan khusus dalam rangka untuk memenuhi strategi perusahaan, dalam menghadapi pesaing yang dianggap mengancam kedudukannya.

Menurut Kasmir (2017:102) secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan, sebagai berikut :

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Disamping tujuan utama seleksi seperti yang telah disebutkan diatas, terdapat pula tujuan khusus. Proses seleksi untuk tujuan khusus, sekalipun jarang dilakukan oleh perusahaan, bahkan terkadang dianggap kurang fair dalam memperoleh karyawan untuk tujuan tertentu dan dianggap sebagai rahasia perusahaan. Artinya dilakukan dengan keputusan tersendiri, tanpa diketahui oleh pihak-pihak lainnya, namun hal ini kurang etis untuk dilakukan tapi terjadi secara tidak langsung.

Adapun tujuan khusus seleksi yang dimaksud, sebagai berikut :

1. Untuk merebut karyawan pesaing
2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman

Keuntungan dari cara ini adalah memperoleh karyawan yang sudah memiliki pengalaman dan reputasi tertentu sehingga mampu membantu perusahaan untuk menjalankan strateginya. Sedangkan kelemahan dari tujuan khusus ini adalah perusahaan harus membayar biaya kompensasi yang diatas rata-rata. Disamping itu juga loyalitas karyawan yang direkrut untuk tujuan khusus juga diragukan.

2.2.3. Jenis-Jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi menurut Zainal (2015:141) yaitu :

1. Seleksi administrasi

Seleksi administrasi ini 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 atau keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya: komputer
- 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 (*Intelligence*)
 - b. Tes kepribadian (*Personal test*)
 - c. Tes bakat (*Aptitude test*)
 - d. Tes minat (*Interest test*)
 - e. Tes prestasi (*Achievement test*)
3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari :
- a. Wawancara
 - b. Praktik
 - c. Kesehatan atau medis

2.2.4. Tahapan Seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan makin berkurang, karena pasti ada yang gugur karena tidak memenuhi standar nilai yang ditetapkan.

Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan menurut Kasmir (2017:107) sebagai berikut :

1. Seleksi Surat Lamaran
2. Wawancara Awal
3. Tes Tertulis Umum
4. Tes Psikotes
5. Wawancara Kedua
6. Tes Kesehatan (*Medical Test*)
7. Wawancara Atasan Langsung
8. Keputusan Penerimaan
9. Penempatan

2.2.5. Hambatan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan saksama, dalam implementasinya tetap sajalah diperoleh berbagai hambatan. Hal itu menurut Badriyah dalam Sinambela (2016:142) disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud :

1. Tolak Ukur

Hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan

2. Penyeleksi

Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan objektif melaksanakan tugasnya.

3. Persepsi tentang seleksi

Hakikat seleksi tidak semua mempersepsikan sama. Dalam hal ini, terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar.

4. Hasil seleksi versus pembiayaan

Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

5. Kejujuran pelamar

Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat.

