

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Ada beberapa definisi tentang manajemen pada umumnya, walaupun definisi itu beragam bunyinya, tetapi pada pokok unsur-unsur yang ada didalamnya adalah sama, berikut definisi manajemen menurut para ahli adalah :

1. Pengertian Manajemen dari Jurnal dengan alamat situs : www.e-jurnal.com yang di unduh pada tanggal 1 november 2014.

Menurut **Heene dan Desmidt (2010)** Manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

2. Menurut **Malayu S.P. Hasibuan(2012:1)** Manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu.
3. Menurut **Stoner** yang dikutip **T.Hani Handoko (2011:8)** Mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam perusahaan, terutama yang skala bisnisnya besar, seringkali dapat dijumpai berbagai tingkat manajer atau *management levels* yang terdiri dari :

a. Manajemen Puncak (*Top Management*)

Manajemen puncak adalah manajemen tertinggi. Jenjang manajemen tertinggi atau biasanya terdiri atas dewan direksi dan direktur utama. Dewan direksi mempunyai tugas memutuskan hal-hal yang sifatnya sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manajemen puncak bertugas menetapkan kebijakan operasional dan membimbing interaksi organisasi dan lingkungan.

b. Manajemen Menengah (*Midle Manajement*)

Manajemen menengah biasanya memimpin suatu divisi atau departemen. Tugasnya adalah mengembangkan rencana-rencana operasi dan menjalankan tugas-tugas yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Manajemen menengah bertanggung jawab pada manajemen puncak.

c. Manajemen Pelaksana (*Supervisory management*)

Manajemen pelaksana adalah manajemen yang bertugas menjalankan rencana-rencana yang dibuat oleh manajemen menengah. Selain itu, manajemen pelaksana mengawasi para pekerja yang bertanggung jawab pada manajemen menengah.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Menurut **Henry fayol** merumuskan fungsi-fungsi manajemen menjadi 5 poin yang disingkat POCCC (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling).

1. Planning

Perencanaan tujuan perusahaan dan bagaimana strategi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan terbagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

a. Perencanaan Strategi terdiri dari:

- Strategi korporasi : pengalokasian sumber daya untuk perusahaan secara total.
- Strategi bisnis: strategi bisnis pada salah satu ini di dalam perusahaan.
- Strategi fungsional: strategi bisnis yang mengarah pada suatu bidang produksi saja.

b. Perencanaan Operasional terdiri dari:

- Perencanaan produksi : metode yang dalam proses produksi
- Perencanaan keuangan : dana yang dibutuhkan dalam operasional perusahaan.
- Perencanaan fasilitas : fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan.
- Perencanaan pemasaran : penjualan dan distribusi barang atau jasa.

Untuk merumuskan suatu perencanaan, dapat digunakan 5W+1H, yaitu :

- Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- Mengapa tindakan itu harus dikerjakan ?
- Dimanakah tindakan itu harus dikerjakan ?
- Kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
- Siapakan yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu ?

2. Organizing

Pengorganisasian atau sinkronisasi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan sumber daya modal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam proses pengorganisasian :

- a. Mengidentifikasi kegiatan
- b. Mengelompokkan kegiatan
- c. Mengklarifikasi otoritas
- d. Koordinasi antara wewenang dan tanggung jawab

3. Commanding

Fungsi commanding sama dengan mengarahkan (*actuating*). Commanding dilakukan dengan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas mereka masing-masing. Selain itu, commanding dilakukan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik sesuai pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

4. Controlling

Controlling atau pengendalian atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan, dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai target atau tujuan tertentu.

a. Prinsip-prinsip controlling

- Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat dimengerti oleh pekerja dan hasilnya mudah diukur.
- Standar kerja harus dijelaskan kepada seluruh pekerja karena kinerja pekerja terus dinilai oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk memberikan penghargaan kepada yang dianggap mampu memenuhi target.

b. Proses controlling

- Mengukur hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh para pekerja atau perusahaan.
- Membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tolak ukur yang sudah ditetapkan
- Memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sesuai dengan penyebabnya, kemudian menggunakan faktor penyebab tersebut untuk menetapkan langkah-langkah kedepannya.

2.2 Bidang – Bidang Manajemen

Dalam manajemen terdapat beberapa bidang didalamnya, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah proses manajemen yang bertanggung jawab terhadap perencanaan (aktifitas) produksi, distribusi atau manajemen proyek yang dijalankan oleh sebuah organisasi. Kegiatan manajemen produksi meliputi :

- 1) Perencanaan (*desain*) produksi
- 2) Pengendalian (berkaitan dengan persediaan) produksi
- 3) Pengawasan produksi (berkaitan dengan mutu / *quality control*)

b. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah suatu rencana kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan analisa situasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pemasaran antara lain menetapkan produk yang disukai pasar, harga, promosi, dan penempatan jalur distribusi. Fungsi pemasaran meliputi:

- 1) Penjualan
- 2) Pengangkutan
- 3) Pembelian
- 4) Pembelanjaan
- 5) Penanggungan resiko
- 6) Informasi pasar

Kegiatan manajemen pemasaran antara lain :

- 1) Riset pasar merupakan bagian terpenting untuk mengetahui keinginan, sikap dan tingkah laku konsumen terhadap produk yang akan dijual.
- 2) Segmentasi pasar yakni proses kegiatan membagi pasar ke dalam kelompok – kelompok konsumen yang akan dilayani oleh perusahaan.
- 3) Promosi terpadu (*promotional mix*) merupakan usaha memperkenalkan produk secara terpadu yang dapat dilakukan melalui periklanan, promosi penjualan, publisitas, dan *personal selling*.

c. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu bagian dari manajemen yang fokusnya adalah pengelolaan dana perusahaan yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Manajemen keuangan mempunyai tugas antara lain :

- 1) Memanfaatkan peluang dalam memperoleh dana *intern* maupun *ekstern*.
- 2) Pengalokasian dana untuk menunjang kegiatan perusahaan.
- 3) Penggunaan dana yang dilakukan secara efektif dan efisien.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah bagian dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada faktor produksi tenaga kerja dalam suatu organisasi

agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal.

Kegiatan manajemen SDM antara lain :

- 1) Pengadaan pegawai.
- 2) Pemilihan tenaga kerja.
- 3) Penyeleksian pegawai untuk menentukan posisi jabatan yang sesuai.
- 4) Mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk pegawai.
- 5) Menyediakan fasilitas, kesejahteraan dan gaji yang memuaskan.
- 6) Melakukan rotasi jabatan
- 7) Memotivasi pegawai dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
- 8) Melakukan pemberhentian dan pensiun pegawai.

2.3 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu :*Man, Money, Method, Materials, Machines, dan Market.*

Unsur *Man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM

yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari Jurnal dengan alamat situs : www.humancapitaljournal.com yang di unduh pada tanggal 1 november 2014.

Menurut **Mary Parker Follet** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

2. Menurut **Sutrisno (2009:7)** Mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.
3. Menurut **Marwansyah (2010:3)** Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan :

- a. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi – fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut **Cherrington (1995: 11)**, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a. *Staffing / Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan

menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. Penilaian Kinerja / *Performance Evaluation*

Penilaian Kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Kompensasi / *Compensation*

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan

departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

d. **Pelatihan dan Pengembangan / *Training and Development***

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. **Hubungan Karyawan / *Employee Relations***

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. **Keselamatan dan Kesehatan / *Safety and Health***

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan

dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.4 Rekrutmen Karyawan

2.4.1 Pengertian Rekrutmen Karyawan

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli antara lain :

1. Menurut **Samsudin (2009:81)** Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualified untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Menurut **Herman Sofyandi (2010:108)** Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.
3. Menurut **Veithzal Rivai (2009:1)** menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai.

Jadi, rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk di pekerjakan dalam suatu organisasi.

Berikut ada beberapa istilah yang berhubungan dengan pekerjaan :

- a. Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

- b. Buruh/kuli adalah seseorang pekerja harian atau honorer yang bekerja di bawah perintah orang lain dan menerima balas jasa yang besarnya tertentu.
- c. Karyawan/pegawai adalah seseorang pekerja tetap yang akan bekerja di bawah perintah orang lain dan mendapatkankompensasai serta jaminan.

Menurut **Hall and Goodale (1986)** menyatakan bahwa rekrut adalah suatu proses melalui mana lowongan pekerjaan di dalam organisasi dengan jelas dinyatakan dan calon pegawai didapatkan untuk mengisi lowongan pekerjaan itu.

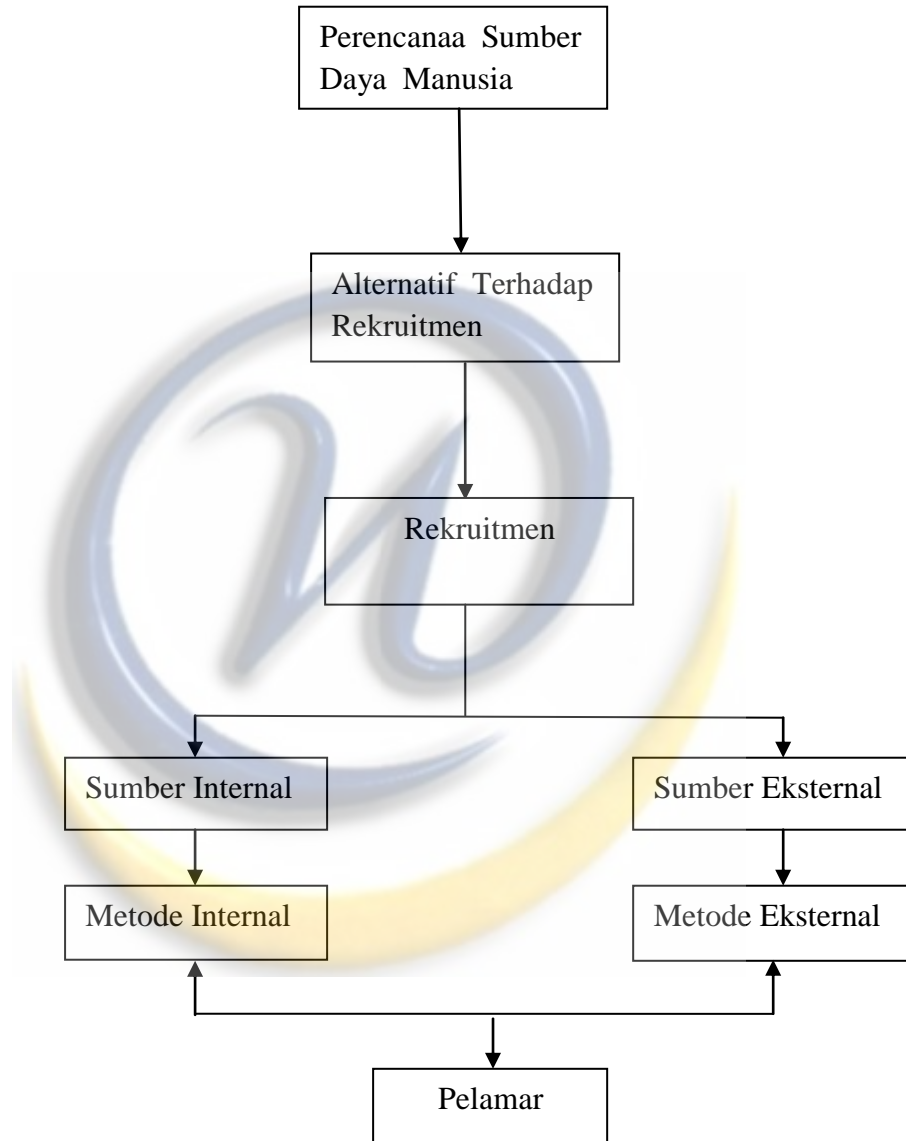
Proses rekrut terdiri dari 2 fase, antara lain :

1. Untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan pegawai baru dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan.
2. Untuk menyebarluaskan kepada pelamar potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Menurut **Herman Sofyandi “Sumber Daya Manusia” (2008:101)**, proses rekrutmen secara ringkas dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar berikut :

Proses Rekrutmen Karyawan

Gambar 2.1



(Sumber : Mondy & Noe, Human Resource Management, 1990.h. 175)

2.4.2 Laporan Menurut Jurnal

1. Menurut Ellyta Yullyanti Judul Jurnal Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai dengan alamat situs : <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/viewFile/615/600> yang di unduh pada tanggal 6 november 2014 Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan. Pertama, ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. Kedua, rekrutmen mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Tingkat generalisasi kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi hanya berlaku pada konteks penelitian ini, dan belum tentu berlaku pada bagian lainnya.
2. Menurut H. Hadari Namawi Judul Jurnal Pengaruh Rekrutmen Sumber Daya Manusia Terhadap Penempatan Karyawan Kerja Tetap Pada PT. Bina San Prima dengan alamat situs : <http://jurnal.feuniska.ac.id/wp-content/uploads/2013/05/4> yang di unduh pada tanggal 6 november 2014 Rekrutmen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap penempatan karyawan, dengan nilai korelasi 0,584, artinya pengaruh rekrutmen terhadap penempatan karyawan adalah 34,2 persen, sedangkan sisanya 65,8 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.5 Tujuan dan Manfaat Rekrutmen

2.5.1 Tujuan Rekrutmen Karyawan

Tujuan Rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari beberapa sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Ibrahim Bafadal menguti pendapat dari Gorton yang mengatakan tujuan rekrutmen adalah menyediakan calon-calon pegawai yang betul-betul baik (surplus of candidates) dan yang paling memenuhi kualifikasi (most qualified an outstanding individuals) untuk sebuah posisi.

Untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

2.5.2 Manfaat Rekrutmen

Manfaat rekrutmen karyawan sebagai “*The Right Man on The Right Place*”, dimana hal ini menjadi pegangan bagi para manager dalam menempatkan tenaga kerja yang ada diperusahaannya.

2.6 Proses Rekrutmen Karyawan

Proses penarikan karyawan yang baik adalah sebagai berikut :

1. Penentuan dasar penarikan

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Penentuan sumber-sumber penarikan

1. Rekrutmen Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. Dan untuk melakukan internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah (Nawawi,2000:175) :

a. Rencana suksesi

Merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategi bagi sebuah organisasi/perusahaan, ini pada umumnya diselenggarakan secara informal.

b. Penawaran terbuka untuk satu jabatan (*job posting*)

Merupakan sistem mencari pekerja yang berkempuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada

semua pekerjaan yang berminat. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengisi seleksi intern. Cara ini baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat sebyekjtif.

c. Perbantuan pekerja

Rekrutem internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kososng tersebut.

d. Kelompok pekerja sementara

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satu diantaranya adalah dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.

e. Promosi dan pemindahan

Rekrutmen yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi bersifat horizontal. Kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Perusahaan tidak

bisa selalu mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekarang, dan terkadang mereka juga tidak ingin. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah (Nawawi,2000:178) :

a. Hubungan dengan universitas

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat di masyarakat.

b. Eksekutif mencari perusahaan

Sering terjadi perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebai pesaingnya.

c. Agen tenaga kerja

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan.

d. Rekrutmen dengan advertensi

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadventasikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio, televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

3. Metode-metode penarikan

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru terbagi menjadi:

a. Metode tertutup

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

b. Metode terbuka

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

4. Kendala-kendala penarikan

Proses rekrutmen bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemukan dalam kegiatan tersebut. Kendala-kendala dalam proses rekrutmen antara lain :

a. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma, dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi serta tujuan dan strategi organisasi.

b. Tujuan dan kebijakan organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektifitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan. Semakin dekat organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi itu dalam mengendalikan program perekrutan karyawan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupsys menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya sebagai kelebihan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dan kebijakan dapat mempengaruhi proses rekrutmen karyawan, seperti penggabungan atau merger organisasi yang berbeda bidang, dapat menghadapi kendala dari aspek legal dan aspek bisnis.

c. Kondisi lingkungan eksternal organisasi

Kondisi lingkungan akan mempengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin bertahap hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungannya. Apalagi dalam kapasitas penentuan pelaksanaan perekrutan tentunya kebiasaan organisasi melihat lingkungan sekitar organisasi. Kondisi lingkungan tersebut seperti ekonomi, politik, budaya, konsumen, pemasok, pemerintah,

pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi, dan dimensi internasional.

d. Biaya rekrutmen organisasi

Biaya yang dibutuhkan 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.

e. Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja. Kebijakan kompensasi organisasi biasanya menetapkan batasan upah atau gaji yang berbeda pada berbagai pekerjaan. Besarnya kompensasi akan mempengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi.

f. Kebiasaan rekrutmen

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seseorang perekrutan dapat berjalan dengan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

g. Pasar tenaga kerja

Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen untuk menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk diterima sebagai karyawan. Pasar tenaga kerja merupakan wilayah dimana penawaran dan permintaan bertemu dan mempengaruhi terbentuknya harga tenaga kerja.

h. Tuntutan tugas

Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu.

2.7 Sistem Rekrutmen

Menurut **Simamora (1997:246)** untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain :

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.

5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
6. Menyelesaikan sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
7. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
8. Menyelesaikan saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

