

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Latin yaitu *manus* yang berarti *hand* atau tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata kata itu digabung menjadi “*managere*” yang artinya menangani. Diartikan ke bahasa Inggris dalam bentuk kerja *to manage*, dengan kata benda manajemen dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Husaini 2011).

Menurut Parker (Husaini,2011;5) istilah manajemen diartikan sebagai *the act or art of managing conduct, direction and control* (sebagai tindakan atau seni pengurusan, pengaturan, pengarahan, dan pengawasan). Manajemen populernya berarti suatu upaya dari seorang pimpinan dengan kewenangan tertentu untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan yang dikuasai pimpinan tersebut, terutama sumber daya manusia yang berada di bawah kuasanya. Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perhatian manajemen dalam kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Untuk lebih memahami dan memperjelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, dibawah ini ditemukan pengertian menurut **Melayu SP. Hasibuan (2013:10)** “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut **Edwin B. Flippo (Hasibuan:2013)** : *“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut **Dale Yoder (Hasibuan,2013)** : *“Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”*. “Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka”. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus kajian dari sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Masalah tenaga kerja diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien, dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
2. Manusia adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan.

3. Manajemen menganggap bahwa pegawainya adalah asset atau kekayaan utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum yang memfokuskan perhatiannya dan pengelolaan sumber daya manusianya sebagai sumber daya yang terpenting di dalam kegiatan suatu organisasi, maka semakin dirasakan pula pentingnya keberadaan manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi MSDM menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2013)** dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa: “Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

1. Perencanaan Merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Pengorganisasian Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan

pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian Kegiatan mengendikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsisten.
8. Pengintegrasian Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan Fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.3 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi atau perusahaan dan sumber dari dalam (*internal*).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang di perlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan di panggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka di angkat atau tidak. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian rekrutmen, berikut di kemukakan beberapa definisi rekrutmen menurut beberapa ahli antara lain:

Menurut **Hasibuan (2013:40)**, rekrutmen adalah:

“Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang di perlukan untuk menutupi kekuarangan yang di identifikasi dalam perencanaan

kepegawaian. Aktivitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.”

Menurut **Handoko (2011:69)**, rekrutmen adalah:

“Pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.”

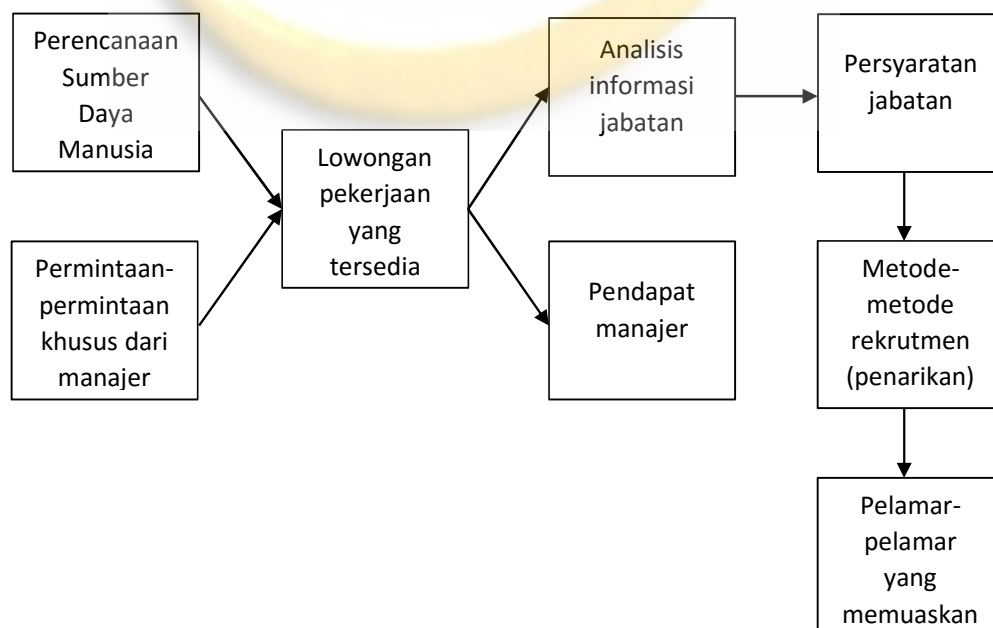
Menurut **Rivai (2010:160)**, menyatakan bahwa:

“Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang di mulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang di inginkan atau kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.” Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika rekrutmen berhasil artinya banyak pelamar yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

2.1.3.1 Proses Rekrutmen

Menurut **Handoko (2011:69)**, proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat di gambarkan di bawah ini :

Gambar 2.1
Proses Rekrutmen menurut T. Hani Handoko



2.1.3.2 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut **Hasibuan (2013:41)**, dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang di minatnya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah di tentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus di uraikan secara terprinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, karyawan yang di terima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

2.1.3.3 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah di ketahui spesifikasi karyawan yang di butuhkan, harus di tentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut **Hasibuan (2013:42)**, adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong di ambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) meupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian pekerjaan tersebut di ambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

1. Kebaikan-kebaikan Sumber Internal

Menurut **Rivai (2010:162)**, kelebihan-kelebihan sumber internal adalah sebagai berikut:

- a) Tidak terlalu mahal.
- b) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar.
- c) Sudah terbiasa dengan suasana sendiri.

2. Kelemahan-kelemahan Sumber Internal adalah sebagai berikut:

- a) Pembatasan terhadap bakat-bakat.
- b) Mengurangi peluang.
- c) Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Sumber-sumber internal menurut **Rivai (2010:163)**, antara lain melalui :

1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan 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.

2) Perbantuan pekerja (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang di perbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat di angkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

3) 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.

4) 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.

5) 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.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal menurut **Hasibuan (2013:43)**, adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong di lakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari:

- a) Kantor penempatan tenaga kerja,
- b) Lembaga-lembaga pendidikan,
- c) Referensi karyawan atau rekanan,
- d) Serikat-serikat buruh,
- e) Pencangkokan dari perusahaan lain,
- f) Nepotisme dan leasing,
- g) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa, dan
- h) Sumber-sumber lainnya.

1. Kebaikan-kebaikan Sumber Eksternal

Menurut **Simamora (2004:188)**, kelebihan-kelebihan sumber eksternal adalah sebagai berikut :

- a) Orang-orang yang di rekrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu magadakan perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok kepentingan.
- b) Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang di atasnya akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.
- c) Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

2. Kelemahan-kelemahan Sumber Eksternal

Menurut **Simamora (2004:189)**, kelemahan-kelemahan sumber Eksternal adalah sebagai berikut :

- a) Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena kecakapan dan kompetensi orang itu tidak dinilai dari tangan pertama.
- b) Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut di orientasikan pada pekerjaan yang baru.
- c) Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang dapat menjadi tidak puas karena mereka tidak mendapatkan kesempatan promosi.
- d) Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

Sumber-sumber eksternal menurut **Ike Kusdiyah Rachmawati (2008:93)**, antara lain melalui:

- 1) Pelamar langsung dan referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Kelebihannya, organisasi menghemat biaya periklanan dan dapat lebih fokus kepada kualifikasi pelamar yang datang referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada departemen personalia. Kelebihannya, karyawan yang merekomendasikan pelamar terlebih dulu sudah mengetahui keahlian calon pelamar, Departemen sumber daya manusia mempunyai informasi lengkap tentang pelamar, mengenai kelebihan dan kelemahannya. Karyawan cenderung merekomendasikan temannya sendiri yang memiliki sikap dan kebiasaan yang sama. Pelamar sudah mengetahui kondisi organisasi dari karyawan yang merekomendasikannya. Cara ini sah saja, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan faktor nepotisme dalam hal ini agar tidak terjadi dalam organisasi yang sehat dan dinamis, karena akan memicu terjadinya rekomendasi yang bersifat SARA.

2) Iklan surat kabar dan Majalah

Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan media ini membutuhkan dua publikasi, yaitu pengguna sarana media dan konstruksi iklan. Iklan sebagai media untuk mencari pelamar dan potensial dan dapat dengan mudah didapat. Namun kelemahannya, organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi dalam iklan tersebut. Pada umumnya, pemasangan iklan yang bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan mulai dari posisi sebagai montir sampai Insinyur. Ada yang mensyaratkan pengalaman, ada juga yang tidak. Penggunaan iklan bisa menyumbangkan terbentuknya citra organisasi dan prestise. Tetapi kadang-kadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.

2.1.3.4 Metode-Metode Rekrutmen

Menurut **Hasibuan (2013:44)** metode penarikan akan berpegaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah “metode tertutup dan metode terbuka”.

a) Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya di informasikan 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 di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar terbesar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka di harapkan

lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2.1.3.5 Kendala-Kendala Rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana rekrutmen dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang di hadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut kendala-kendala rekrutmen menurut Handoko (2011:71) adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan Promosi

Kebijakan promosi dari dalam di maksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama, untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta, membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

2. Kebijakan Kompensasi

Kendala umum yang di hadapi pelaksana, rekrutmen (penarikan) adalah kebijakan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi bisaanya, menetapkan “range” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya, kompensasi yang di tawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

3. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “*part-time*”. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan “*qualified*” yang menginginkan status kerja “*full time*”.

4. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga local di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas

rekrutmen (penarikan) ini bisaanya di maksudkan untuk lebih terlihat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

2.1.3.6 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang di mulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang di inginkan atau qualified sesuai dengan jabatan atau lowongan pekerjaan yang ada. Tujuan rekrutmen menurut **Rivai (2010:161)** adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

2.1.3.7 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Prinsip-prinsip rekrutmen menurut **Rivai (2010:161)** adalah sebagai berikut:

- a) Mutu karyawan yang akan di rekrut harus sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
- b) Jumlah karyawan yang di perlukan harus sesuai dengan job yang tersedia.
Untuk mendapatkan hal tersebut perlu di lakukan:
- c) Biaya yang di perlukan diminimalkan.
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e) *Flexibility*.

2.1.4 Pengertian Komitmen

Konsep komitmen telah diperkenalkan oleh **Howard Becker's** pada tahun 1960 yang mengaitkan komitmen dengan teori '*side-bet*' di mana pekerja komited apabila mereka mempunyai pelaburan tersembunyi atau agak tersembunyi, yang menyebabkan mereka akan terus dalam sesebuah organisasi dan beliau telah mengklasifikasikan komitmen kepada tiga jenis iaitu berterusan, kepaduan dan

komitmen kawalan (**Kanter, dalam Jurnal Yusof**). Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Cut Zurnali, 2010 dalam bukunya *"Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan "* pengertian komitmen organisasi dari beberapa ahli yaitu:

- a. Menurut **Griffin (2012:134)**, komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.
- b. **Meyer dan Allen (1997)** memandang bahwa komitmen organisasional adalah :*"a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implication for the decision to continue membership in organization."*

Berdasarkan definisi diatas, komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kondisi psikologi yang diidentifikasi hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

- c. **Dessler** memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :
 1. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan menejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.
 3. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
 4. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
 5. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.
- d. **Cut Zurnali** mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat (**Meyer and Allen, 1993**), (**Curtis and Wright, 2001**), dan (**S.G.A. Smeenk, 2006**) dimana komitmen organisasional didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.1.4.1 Dimensi Perilaku Komitmen

Berikut akan dipaparkan dimensi-dimensi komitmen organisasional menurut **Allen and Meyer (1993)** dalam **(Cut Zurnalie, 2010)** komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Secara umum, riset yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Dan para karyawan yang memiliki komitmen

normative yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they felt that they have to*).

2.1.4.2 Membangun Komitmen Organisasi

Mengingat pentingnya komitmen organisasi karyawan dalam suatu organisasi, berikut ini diuraikan upaya-upaya yang memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan (**Dessler yang dikutip oleh Luthans, 2011**) sebagai berikut:

“Commit to people-first values. Put in writing, hire the right-kind managers and walk the talk”.

“Berkomitmen pada nilai-nilai kemanusiaan. Komitmen ini dituangkan dalam peraturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan menjalankan apa yang telah dikatakan”.

“Clarify and communicate your mission. Clarify the mission and ideology, make it charismatic; use value-based hiring practices; stress values-based orientation and training; build the tradition”.

“Memperjelas dan mengkomunikasikan misi organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memperjelas misi dan ideologi, jadikan misi tersebut sebagai sesuatu yang menarik, menggunakan praktek perekrutan berdasarkan nilai organisasi, menekankan orientasi dan pelatihan berdasarkan nilai organisasi dan jadikan misi organisasi menjadi suatu tradisi”.

“Guarantee organizational justice. Have a comprehensive grievance procedure; provide for extensive two way communication”.

“Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif”.

“Create a sense of community. Build value-based homogeneity; share and share alike; emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork; get together”.

“Menciptakan perasaan sebagai satu komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung ,kerja tim dan kebersamaan”.

“Support employee development. Commit to actualizing; provide first year job challenge; enrich and empower; promote from within; provide development activities; provide employee security without guarantees.”

“Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan, menyediakan aktifitas perkembangan dan memberi rasa aman kepada karyawan”.

2.1.4.3 Macam-Macam Bentuk Komitmen

Boone dan Jhonson dalam (**Husaini, 2011;298**) dalam penelitiannya terhadap 801 manajer pria dan wanita menemukan lima kunci komitmen , yaitu sebagai berikut: **Boone dan Johnson (1980)** dalam penelitiannya terhadap 801 manajer pria dan wanita menemukan aspek lima kunci komitmen yaitu:

1. Komitmen Terhadap Organisasi
2. Komitmen Terhadap Diri Sendiri
3. Komitmen Terhadap Konsumen
4. Komitmen Terhadap Orang Lain
5. Komitmen Terhadap Tugas

Mempergunakan secara konsisten lima komitmen tersebut ialah kunci menuju manajemen yang efektif. Manajer adalah pusat lingkaran dari komitmen-komitmen. Manajer yang baik mengambil sebuah perspektif pribadi dengan memerhatikan kelima komitrmen diatas. Maka dari itu komitmen dalam suatu perusahaan atau organisasi itu penting dan sebaiknya komitmen dilakukan pada saat karyawan pertama kali bergabung dengan suatu perusahaan atau organisasi agar karyawan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

2.2 Hubungan Antar Variable Independen dan Dependen

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. Memberikan komitmen yang diharapkan terhadap pencapaian tujuan program dalam organisasi.

Rekrutmen anggota mempunyai pengaruh atas kinerja dalam organisasi yang dapat memaksimalkan pekerjaan secara profesional atau baik terhadap pekerjaannya. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian yang akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen anggota.

2.3 Kerangka Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Adanya rekrutmen yang dijalankan pada suatu organisasi dapat menyediakan sumber daya manusia berkualitas. Diharapkan merekrut dalam mengelola anggota yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga anggota dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan guna meningkat menjadi lebih baik.

a. Rekrutmen

Hasibuan (2013:40), rekrutmen adalah “Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang di perlukan untuk menutupi kekuarangan yang di identifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.” Adapun manfaat dari rekrutmen adalah memiliki fungsi sebagai “*The Right Man on The Right Place*”, yang artinya bahwa “Manusia yang tepat berada ditempat yang tepat” dimana hal ini menjadi pegangan bagi para manajer dalam menempatkan tenaga kerja yang ada di organisasinya.

Penentuan sumber penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut **Hasibuan (2013:42)**, adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong di ambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian pekerjaan tersebut di ambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Sumber-sumber internal menurut **Rivai (2010:163)**, antara lain melalui:

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting program*).
Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan 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.
- 2) Perbantuan pekerja (*departing employees*).
Rekrutmen ini dapat di lakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang di perbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat di angkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.
- 3) 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.
- 4) 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.

5) 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.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal menurut **Hasibuan (2013:43)**, adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong di lakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

Sumber-sumber eksternal menurut **Ike Kusdiyah Rachmawati (2008:93)**, antara lain :

1) Pelamar langsung dan referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Kelebihannya, organisasi menghemat biaya periklanan dan dapat lebih fokus kepada kualifikasi pelamar yang datang referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada departemen personalia. Kelebihannya, karyawan yang merekomendasikan pelamar terlebih dulu sudah mengetahui keahlian calon pelamar, Departemen sumber daya manusia mempunyai informasi lengkap tentang pelamar, mengenai kelebihan dan kelemahannya. Karyawan cenderung merekomendasikan temannya sendiri yang memiliki sikap dan kebiasaan yang sama. Pelamar sudah mengetahui kondisi organisasi dari karyawan yang merekomendasikannya. Cara ini sah saja, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan faktor nepotisme dalam hal ini agar tidak terjadi dalam organisasi yang sehat dan

dinamis, karena akan memicu terjadinya rekomendasi yang bersifat SARA.

2) Iklan surat kabar dan majalah

Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan media ini membutuhkan dua publikasi, yaitu pengguna sarana media dan konstruksi iklan. Iklan sebagai media untuk mencari pelamar dan potensial dan dapat dengan mudah didapat. Namun kelemahannya, organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi dalam iklan tersebut. Pada umumnya, pemasangan iklan yang bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan mulai dari posisi sebagai montir sampai insinyur. Ada yang mensyaratkan pengalaman, ada juga yang tidak. Penggunaan iklan bisa menyumbangkan terbentuknya citra organisasi dan prestise. Tetapi kadang-kadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.

b. Komitmen organisasi

Meyer dan Allen (1997) memandang bahwa komitmen organisasional adalah: *“a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implication for the decision to continue membership in organization.”*

Berdasarkan definisi diatas, komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kondisi psikologi yang diidentifikasi hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dimensi komitmen organisasi sendiri menurut **Allen and Meyer (1993)** dalam **(Cut Zurnalie, 2010)** komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan

organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Secara umum, riset yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Dan para karyawan yang memiliki komitmen normative yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they felt that they have to*).

Sesuai dengan pemikiran diatas, penulis mencoba mengadakan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan hipotesa :

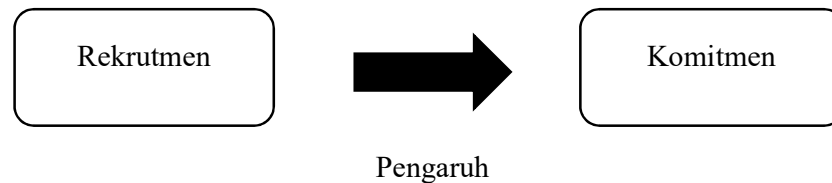
Ho: “Rekrutmen tidak berpengaruh terbentuknya komitmen organisasi di UTama TV Komunitas Bandung”.

Ha: “Rekrutmen berpengaruh terbentuknya komitmen organisasi di UTama TV Komunitas Bandung”.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat, yaitu:

- a. Variabel Bebas / *Independent Variabel* (X), yaitu Rekrutmen
- b. Variabel Terikat / *Dependent variabel* (Y), yaitu Komitmen

Gambar 2.2
Kerangka Teoritis Pemikiran



Penelitian terdahulu mengenai pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasi sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil
1	Dwi Asri Wulandari (2014)	Pengaruh Proses Rekrutmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Indonesia Dwi Sembilan (IDS) Cabang Kabupaten Jember	Proses rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,340, hal itu menunjukkan bahwa Proses rekrutmen pada PT. Indonesia Dwi Sembilan Cabang Kabupaten Jember tentunya mempengaruhi sikap komitmen organisasi pada karyawan perusahaan
2	Guruh Gumilar Pradipta (2013)	Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Gading Mas Indonesia	Menunjukkan rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Gading Mas Indonesia

Sumber: Google.com