**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

* 1. **Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian yang luas berkaitan dengan konsep dasar dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan parameter-parameter yang dibahas dalam penelitian ini. Beberapa hasil yang mengkaji dimensi, aspek dan unsur dari studi kebijakan publik yang dikemukakan dalam bahasan terdiri atas:

* 1. *Grand theory* yang digunakan untuk penelitian ini adalah manajemen dan organisasi.
  2. *Middle theory*-nya adalah manajemen sumber daya manusia.
  3. *Applied theory*-nya adalah rekrutmen, seleksi dan kompetensi.

1. **Manajemen**

Untuk lebih mengetahui mengenai manajemen, dalam penelitian ini akan menjelaskan terlebih dahulu terkait pengertian manajemen dan fungsi manajemen.

* + - 1. **Pengertian Manajemen**

Setiap organisasi dalam usaha mencapai tujuannya pasti dihadapkan pada kendala-kendala yang ada, oleh karena itu setiap organisasi dalam menciptakan suatu kerjasama yang baik guna mencapai tujuannya membutuhkan suatu sistem yang disebut manajemen.

Menurut Stonner dalam Alexander Sindoro (2011:8) definisi manajemen adalah:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.”

Menurut Stoner dan Wankel yang dikutip oleh Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:22) yaitu:

“*Management is the process of planning, organizing, leading, and controling, the effort or organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpian, dan upaya pengendalian anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan yang dicapai).

Sedangkan menurut Sadili Samsudin (2010:15) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Selanjutnya menurut Frank Sadikin yang dikutip dari Sadili Samsudin (2010:18) menyebuatkan bahwa manajemen adalah proses untuk menciptakan, memelihara, dan mengoperasikan organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu supaya manusia yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif.

Sesuai dengan definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk menjalankan fungsi manajemen dimana fungsi manajemen tersebut bertujuan mencapai tujuan individu dan organisasi secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Manajemen secara dasarnya bahwa melihat pada suatu kenyataan manajemen yang merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dan tidak dalam kondisi yang tetao, tetapi dalam kondisi yang beragam. Konsep dari suatu manajemen merupakan konsep yang mencerminkan adanya suatu kebiasaan yang secara sadar dilakukan dan terus menerus dalam suatu organisasi.

* + - 1. **Fungsi Manajemen**

Beberapa ahli mendefinisikan fungsi manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (2012:37) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

* + 1. Perencanaan *(Planning)*

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

* + 1. Penataan *(Organizing)*

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

* + 1. Kepemimpinan *(Leading)*

Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

* + 1. Pengendalian *(Controlling)*

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Sedangkan Menurut Griffin (2004:9), menjelaskan bahwa fungsi manajemen adalah “*Management involves four basic activities planning and decicion making, organizing, leading, and controlling.*” (manajemen melibatkan empat aktifitas dasar perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian).

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

* + - * 1. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengerganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian
        2. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni
        3. Manajemen selalu dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas yang telah ditetapkan terlebih dahulu

Bila dilihat dari definisi di atas bahwa manajemen merupakan kegiatan yang dilandasi oleh ilmu pengetahuan dan seni dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan dari orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi atau kelompok, dan juga merupakan suatu proses rangkaian kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

1. **Organisasi**

Untuk lebih mengetahui mengenai organisasi, dalam penelitian ini akan menjelaskan terlebih dahulu terkait pengertian organisasi, dan karakteristik dan fungsi manajemen.

* + - 1. **Pengertian Organisasi**

Organisasi merupakan sebuah unit sosial, yang terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi demi mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu unit sosial, sebuah organisasi terdiri dari beberapa orang yang memiliki latar belakang sosial ekonomi, budaya dan motivasi berbeda. Hasil pertemuan antara budaya dan motivasi beberapa orang yang memiliki latar belakang berbeda akan mempengaruhi perilaku masing-masing individu dan menimbulkan masalah dalam sebuah proses keorganisasian karena akan ada benturan kepentingan individu yang dapat menjadi kendala pengganggu dalam proses mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu setiap organisasi harus menetapkan nilai-nilai yang akan dijadikan panduan yang dianut bersama untuk membangun sebuah sistem keorganisasian sebagai cara menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta merubah perilaku individu ke dalam perilaku organisasi.

Pengertian secara sederhana, organisasi adalah kumpulan orang yang bersama bekerja untuk mencapai tujuan bersama dibawah seorang pemimpin dengan alat-alat yang tepat. Sedangkan Sutarto (2002:40) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain yaitu antara orang dalam suatu kelompok dalam bekerja sama demi mencapai tujuan tertentu.

Setelah mengetahui definisi-definisi yang dijelaskan di atas, dapat diketahui beberapa hakikat organisasi, yaitu:

1. Organisasi merupakan sistem yang stabil dari segala hal. Pada masing sistem organisasi terdapat hubungan yang menghubungkan sehingga membentuk sistem sosial.
2. Organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja sama, hal tersebut berarti setiap orang harus ikut berpartisipasi. Maksud dari berpartisipasi adalah keterlibatan yang disertai dengan kedasaran dan tanggung jawab terhadap kepentingan bersama demi mencapai suatu tujuan.
   * + 1. **Ciri-Ciri Organisasi**

Setelah memperhatikan penjelasan terkait pengertian organisasi di atas, maka dapat diketahui bahwa setiap bentuk organisasi akan memiliki ciri-ciri organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai wadah atau tempat untuk bekerjasama

Organisasi adalah merupakan wadah dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melakukan suatu kerjasama, sebab setiap orang tidak mengetahui cara bekerjasama tersebut dilaksanakan. Pengertian wadah disini bukan dalam arti yang konkrit, namun dalam pengertian yang abstrak, sehingga wadah disini adalah menampung atau mewadahi keinginan kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian umum, maka organisasi dapat berupa wadah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan tertentu.

1. Proses kerjasama sedikitnya antar dua orang

Organisasi selain merupakan tempat kerjasama juga merupakan proses kerjasama. Dalam prakteknya, jika suatu kerjasama itu dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi tersebut harus disusun dengan lebih sempurna atau dengan kata lain proses kerjasama dilakukan dalam suatu organisasi memiliki kemungkinan untuk dilaksanakan dengan lebih baik. Hal ini berarti bahwa tanpa suatu organisasi maka proses kerjasama itu hanya bersifat sementara, dimana hubungan kerjasama antara pihak-pihak yang bersangkutan kurang dapat diatur dengan baik.

1. Jelas tugas kedudukannya masing-masing

Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan *double* pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan. Dengan kata lain tanpa orang yang baik mereka akan bingung tentang apa tugas-tugas dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lain.

1. Ada tujuan tertentu

Pentingnya kemampuan dalam mengorganisasi bagi seorang manajer. Suatu perencanaan yang kurang baik namun organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya daripada perencanaan yang baik namun organisasinya tidak baik.

* + - 1. **Unsur-Unsur Organisasi**

Menurut Muhammad Aji Nugroho (2001:23), organisasi adalah kegiatan sekumpulan orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi melalui hirarki dan tanggung jawab. Menurut Muhammad Aji Nugroho (2001:29-31) atas dasar hal tersebut, organisasi mempunyai karakteristik, yaitu:

1. Dinamis

Organisasi merupakan sistem terbuka, terus menerus dan mengalami perubahan hal tersebut dikarenakan selalu terdapat tantangan baru yang membuat penyesuaian diri dengan lingkungannya yang selalu berubah.

1. Memerlukan informasi

Organisasi memerlukan informasi untuk dapat terus berjalan. Informasi dijadikan sebagai bahan mentah yang dapat diolah menjadi hasil produksi yang akan dimanfaatkan oleh manusia. Jalan yang dapat ditempuh untuk mendapatkan informasi adalah melalui komunikasi. Maka dari itu, komunikasi menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mendapatkan informasi baik itu dari dalam maupun dari luar organisasi.

1. Mempunyai tujuan

Organisasi merupakan kelompok orang yang saling bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, setiap organisasi haruslah memiliki tujuannya masing-masing.

1. Terstruktur

Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi pasti memiliki aturan yang harus ditaati oleh para anggotanya dan hirarki hubungan yang dinamakan struktur organisasi. Struktur organisasi membuat prosedur kerja dan membagi tugas dan fungsi dari para anggota.

Secara sederhana, organisasi dapat dikategorikan memiliki tigas unsur yaitu adanya orang, adanya kerjasama dan adanya tujuan bersama. Ketiga unsur organisasi tersebut tidak dapat berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan atau berhubungan sehingga merupakan sebuah kesatuan yang utuh. Adapun secara terperinci unsur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Orang

Orang dalam kehidupan organisasi atau tata kelembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau keryawan atau personel. Pegawai terdiri dari seluruh anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi atau tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, dan para pekerja (*worker*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

1. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama demi mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, seluruh anggota atau seluruh warga yang menurut tingkatannya dapat dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*worker*) organisasi.

1. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga dapat menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijakan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

1. Peralatan (*Equipment*)

Unsur yang keempat adalah peralatan atau *equipment* yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

1. Lingkungan (*Environment*)

Faktor lingkungan antara lain adalah keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. Yang termasuk kedalam unsur lingkungan antara lain:

Kondisi atau situasi yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi akan selalu berubah.

Tempat atau lokasi sangatlah erat hubungannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi.

Wilayah operasi yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi. Wilayah operasi dibedakan menjadi:

Wilayah kegiatan yang menyangkut jenis kegiatan atau macam kegiatan apa saja yang boleh dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.

Wilayah jangkauan atau wilayah geografis atau wilayah teritorial, menyangkut wilayah atau daerah operasi organisasi.

Wilayah personil yang menyangkut semua pihak (orang atau badan) yang mempunyai hubungan atau kepentingan dengan organisasi.

Wilayah kekuasaan atau kewenangan yang menyangkut semua urusan, persoalan, kewajiban, tugas, tanggung jawab dan kebijaksanaan yang harus dilakukan dalam batas-batas tertentu yang tidak boleh dilampaui sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1. Kekayaan Alam

Yang termasuk kedalam kekayaan alam antara lain adalah keadaan iklim, udara, air, cuaca (geologi, klimatologi, geografis, hidrografi), flora dan fauna.

1. **Manejemen Sumber Daya Manusia**

Untuk lebih mengetahui mengenai manajemen sumber daya manusia, dalam penelitian ini akan menjelaskan terlebih dahulu terkait pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, model manajemen sumber daya manusia, dan tantangan manajemen sumber daya manusia.

* + - 1. **Pengertian Manejemen Sumber Daya Manusia**

1. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari Manajemen yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses tersebut terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi agar memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas tinggi.
2. Dalam perkembangannya manajemen sumber daya manusia bukanlah hanya sekedar sumber daya yang dimiliki organisasi, tetapi lebih merupakan aset yang dapat dikembangkan dan terlebih lagi dapat dijadikan sebagai instrumen investasi yang sangat berharga dalam suatu organisasi.
3. Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi, kualitas, memesarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa “sumber daya manusia harus di definisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan. Tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan”. Hal tersebut dijelaskan oleh Ike Kusdyah Rachmawati (2008 : 83).
4. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia dan didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Hal tersebut dijelaskan oleh Baiq Setiani (2013 : 39).
   * + 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Wilson Bangun (2012: 7-13), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan. Berikut adalah penjelasan terkait dengan fungsi manajemen sumber daya manusia.

1. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutan, seleksi dan penempatan.

1. Pengembangan (*Development*)

Tenaga kerja yang sudah diperoleh harus dikembangkan lebih lanjut melalui usaha pelatihan dan pengambangan.

1. Kompensasi (*Compensation*)

Adalah balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja secara adil dan layak sesuai dengan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

1. Integrasi (*Integration*)

Integrasi ini menyangkut penyesuaian kepentingan-kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

1. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.Perhatian dititik beratkan pada pada pemeliharaan kondisi fisik pegawai (kesehatan dan keselamatan kerja) serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan.

1. Pemisahan (*Separation*)

Fungsi ini untuk memutuskan hubungan kerja pegawai dengan organisasi dan mengembalikan kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang telah dikembalikan itu berada dalam keadaaan yang sebaik mungkin.

1. Dalam rangka menunjang keberhasilan organisasi diperlukan pengintegrasian fungsi sumber daya manusia melalui kegiatan sumber daya manusia dalam strategi organisasi. Pemilihan dan penerapan strategi organisasi yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam kegiatan organisasi. Pengintegrasian fungsi sumber daya manusia dalam merencanakan strategi ini dimaksudkan untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.
   * + 1. **Model Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2007:8-13), bahwa model sumber daya manusia dibuat dalam rangka membantu manajemen yang implikasinya digunakan pada saat penyusunan program dan digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Model tersebut adalah sebagai berikut:

* 1. Perencanaan

Dalam proses perencanaan ini terbagi kedalam tahapan:

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia memberikan kerangka dalam rangka memadukan pengambilan keputusan pada seluruh organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu tipe perencanaan strategi, yang dapat disamakan halnya perencanaan keuangan, pemasaran, dan produksi. Dalam perannya yang secara langsung terkait dengan strategi organisasi, perencaan sumber daya manusia juga melibatkan *supply and demand*, juga termasuk teknik peramalan (*forcasting*).

Desain dan Analisis Jabatan

Kebutuhan dalam organisasi harus diorganisasikan melalui sistem *job support the companies strategies*. Maka dari itu perlu dilakukan analisis jabatan, uraian jabatan, penugasan dan membangun tanggung jawab, serta spesifikasi jabatan. Hal tersebut merupakan persyaratan dalam mencapai kesuksesan dan kemapanan kinerja. Sedangkan tujuan dari analisis jabatan adalah mengidentifikasi bagaimana perkerjaan tersebut dapat diselesaikan. Dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah kunci utama dari fungsi kinerja. Evaluasi pekerjaan berguna dalam pemberian kompensasi, seleksi, pelatihan, keamanan manajemen (*safety management*) dan penataan karier.

Struktur Organisasional

Seperti halnya analisis jabatan, struktur organisasi sangat dibutuhkan dan juga sangat terkait dengan perencanaan strategi. Perencanaan struktur organisasi secara khusus dibuat oleh manajemen puncak pada unit-unit yang sudah mapan dari departemen sumber daya manusia. Perencanaan strategis struktur organisasi yang berupa penentuan struktur dimensi vertikal akan lebih ditekankan pada desentralisasi, jangkauan perintah, dan ukuran pada rentang pengendalian (*span of control*).

* 1. Input Proses

Dalam input proses ini terbagi kedalam tahapan:

1. Rekrutmen

Pendekatan yang digunakan dalam rekrutmen adalah harus sesuai dengan ketentuan dari perencanaan sumber daya manusia dan juga harus melalui persyaratan dan tindakan yang disepakati. Investasi dalam rekrutmen harus besar saat terjadi pengetatan dalam pasar kerja.

1. Seleksi

Dalam melaksanakan seleksi pekerjaan haruslah dilakukan secara efektif. Seleksi dan penempatan dimasukan kedalam proses strategi melalui susunan kepegawaian untuk formulasi strategi dan disajikan kepada karyawan agar diimplementasikan. Jika manejemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat melaksanakan seleksi dengan baik maka hal tersebut dapat dijadikan kreteria untuk sukses.

1. Penempatan

Keputusan penempatan melibatkan transfer internal, promosi, dan demosi yang selalu diinformasikan melalui berbagai macam pendekatan seleksi melalui penilaian kinerja. Pada saat sekarang ini *downsizing* telah menjadi alasan untuk beberapa promosi dan demosi.

* 1. Transformasi/ Proses Mediasi

Dalam proses transformasi/ proses mediasi ini terbagi kedalam tahapan:

1. Transfer

Transfer terjadi pada saat seseorang dipindahkan kedalam posisi baru yang secara esensial memiliki kelas dan tingkat kompetensi yang sama. Seringkali pekerjaan tersebut sama, tetapi dibutuhkan pada kasus yang berbeda.

1. Promosi

Pemindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk ke dalam proses seleksi. Dengan demikian, jika strategi diimplementasikan secara efektif maka memungkinkan seseorang untuk dipromosikan.

1. Demosi

Kasus penempatan terbaik seringkali dibuat untuk seseorang melalui demosi yaitu penurunan ke posisi tingkat yang lebih rendah. Seringkali seseorang dipindahkan dengan berbagai macam alasan. Dalam hal pekerjaan, seseorang diharuskan untuk memiliki suatu kemampuan atau keterampilan. Sejalan dengan itu, penempatan berdasarkan karakteristik personal mungkin saja bisa terjadi.

1. Pelatihan

Pelatihan sendiri dimaksudkan dalam rangka memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan menyiapkan kepada karyawan dalam rangka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pada masa sekarang.

1. Pengembangan Organisasi

Latihan ini dilakukan apabila dirasa perlu ketika manajemen ingin menyiapkan pegawai dalam rangka memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu mendatang. Kegiatan ini disebut dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan ini memiliki ruang lingkup lebih luas dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian.

1. Kompensasi

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manejemen dalam meningkatkan kinerja para pegawai adalah dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yag diterima oleh pegawai sebagai bagian dari balas jasa atas hasil kerja yang pegawai tersebut raih.

1. Tunjangan dan Pemberian Fasilitas

Tunjangan dan pemberian fasilitas adalah merupakan sakah satu program dalam organisasi yang ditujukan pada kesejahteraan pegawai. Harapan dari organisasi adalah pegawai yang telah diberikan tunjangan dan pemberian fasilitas tersebut maka akan memberikan motivasi dan nilai tambah pada kinerja mereka.

1. Program Keselamatan dan Kesehatan

Tujuan dengan diadakannya program ini adalah dalam rangka membantu, melindungi dan menjaga pegawai agar senantiasa dapat bekerja dengan aman dan nyaman. Adalah suatu tugas manajemen dalam rangka menyediakan fasilitas program K3 pada semua pegawai.

1. Hubungan Serikat Kerja

Dengan adanya serikat pekerja mengubah lingkungan kerja dan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan terpenting peranan penyelia dan departemen personalia. Departemen personalia perlu memahami bagaimana dan mengapa dengan adanya serikat kerja dapat mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.

* 1. Output Proses

Dalam output proses ini terbagi kedalam tahapan:

1. Penilaian Kinerja

Dengan adanya penilaian kerja ini bertujuan untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

1. Produktivitas

Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara menilai tingkat kepuasan kerja dan motivasi pegawai dalam mengapresiasi pekerjaan yang mereka emban. Dari hal ini diketahui bahwa tantangan terbesar dari pihak manajemen bagaimana meningkatkan produktivitas kerja pegawai sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

1. Evaluasi Program dan Strategi

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terletak pada perencanaan strategis namun lebih kepada menuju strategi inovasi perilaku peran. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kreativitas yang tinggi dan berorientasi jangka panjang. Mempunyai kerjasama yang tinggi dan perilaku saling ketergantungan, mempunyai perhatian yang berkuantitas dan juga berkualitas, penerimaan resiko serta toleransi pada ketidakpastian.

Sesuai dengan penjelasan tersebut di atas terkait dengan kegiatan model sumber daya manusia, dapat dipastikan bahwa keseluruhannya tidak dapat dipisah satu sama lain. Seluruh tahapan kegiatan saling terkait sebagaimana sistem yang terdiri dari beberapa unsur atau subsistem, yang kedepannya akan menghasilkan sebuah hasil.

* + - 1. **Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

1. Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja pegawai yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.
2. Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”
3. Sedangkan, menurut Edy Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”
4. Dari beberapa definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada pegawai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja pegawai yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.
5. **Rekrutmen**

Untuk lebih mengetahui mengenai rekrutmen, dalam penelitian ini akan menjelaskan terlebih dahulu terkait pengertian rekrutmen, tujuan rekrutmen, sikap dalam rekrutmen, penentuan dasar rekrutmen, penentuan sumber-sumber rekrutmen, metode rekrutmen, dan kendala-kendala dalam rekrutmen.

* + - 1. **Pengertian Rekrutmen**

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:1) Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Untuk itu, organisasi memerlukan informasi akurat dan berkelanjutan guna mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi organisasi. Informasi-informasi tersebut berisi data jumlah dan kualifikasi yang diperlukan untuk pelaksananaan berbagai aktivitas organisasi. Proses rekrutmen harus terlebih dahulu dilakukan sebelum kegiatan seleksi dan pengangkatan pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik. Prosedur seleksi pegawai yang baik bergantung pada proses rekrutmen yang efektif.

Efektif adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan kata lain manajemen yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan maupun cara yang tepat guna mencapai suatu tujuan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh T. Hani Handoko (2003 :7).

Ada beberapa defenisi Rekrutmen yang dikemukakan oleh beberapa tokoh manajemen beberapa diantaranya adalah:

Menurut Henry Simamora (2004:170), Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut T. Tani Handoko (2003: 69) Rekrutmen adalah proses pencarian dan penarikan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai.

Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia diperusahaan atau organisasi. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi pegawai baru.

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon pegawai yang diinginkan atau *qualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, yang mana pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasil dari proses tersebut adalah merupakan sekumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah Sumber Daya Manusia (pegawai) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dijelaskan oleh Veithzal Rivai (2004:157).

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan berkas lamarannya pada suatu perusahaan, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang diinginkan akan menjadi semakin besar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang tersedia.

* + - 1. **Tujuan Rekrutmen**

Adapun tujuan rekrutmen menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:84) adalah untuk memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon-calon pegawai sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:93) bahwa proses rekrutmen bertujuan menyisihkan pelamar yang tidak sesuai dan difokuskan hanya kepada calon pegawai yang akan dipanggil kembali. Selain itu proses rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan pelamar-pelamar berkualifikasi yang kelak akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minim. Tujuan lainnya adalah bahwa proses rekrutmen hendaknya menghasilkan efek luberan (*spillover effects*), yaitu citra umum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah memiliki kesan positif terhadap organisasi.

Menurut Henry Simamora (2004:214), tujuan rekrutmen antara lain:

* 1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
  2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan pegawai-pegawai yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
  3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.
     + 1. **Sikap Dalam Rekrutmen**

Menurut Hadari Nawawi (2008 : 167) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap tersebut adalah :

* 1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
  2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
  3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
  4. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan penentuan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang sering kali menjadi masalah dapat dijadikan salah satu faktor dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar. Keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar harus didasarkan pada segala faktor yang ada, dan harus mengutamakan hasil nilai dari tes sebagai bentuk prediksi kemampuan dari calon pegawai sebelum diterima.

* + - 1. **Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen**

Penentuan calon pegawai terlebih dahulu ditentukan supaya para calon tersebut yang memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut.

Spesifikasi pekerjaan harus diuraikan secara jelas dan rinci supaya para pelamar dapat mengetahui kualifikasi yang diperlukan oleh lowongan pekerjaan tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman perekrutan, maka pegawai yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

Perekrutan tenaga kerja dapat ditentukan dari berbagai sumber, hal tersebut dititik beratkan orientasi manajemen tenaga kerja berdasarkan pertimbangan dan kebijakan yang diambil.Secara garis besar penentuan sumber tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua sumber, yakni perekrutan dari dalam organisasi dan perekrutan dari luar organisasi.

1. Sumber Internal

Pemindahan pegawai bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal.Jika masih ada pegawai yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian pekerjaan tersebut di ambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial.Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi pegawai yang ada.

Sumber-sumber internal menurut Veithzal 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 pegawai yang berminat.Semua pegawai yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

1. Perbantuan pekerja (*departing employess*).

Rekrutmen ini dapat di lakukan melalui perbantuan pekerja untuk jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat di angkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

1. Rencana suksesi.

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

1. Kelompok pekerja sementara.

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjaan 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.

1. Promosi dan pemidahan.

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.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:102) Kebijakan dalam rekrutmen melalui sumber internal memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

1. Kenaikan gaji dan status karir

Sebagian besar pegawai pada umumnya mengharapkan kenaikan gaji dan status karir. Maka dari itu, kebijakan ini ini sangat meningkatkan moral kerja pegawai. Kurangnya kenaikan gaji dan pengingkatan karir pegawai menjadi penyebab utama ketidakpuasan pegawai.

1. Pengurangan risiko kekeliruan seleksi dan penempatan

Manajemen organisasi dapat mudah menilai keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan dari para pegawainya yang ada saat ini secara lebih akurat daripada mengadakan wawancara terhadap pelamar sehingga dapat mengurangi kekeliruan dalam seleksi dan penempatan.

1. Rekrutmen dan seleksi lebih sederhana

Masalah terkait dengan rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerja *entry level* dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan ini relatif sederhana.

1. Pengalaman

Individu yang ditarik dari dalam tentunya lebih mengenal organisasi dan pegawainya, dengan cara ini biaya penarikan dari dalam akan lebih minimal dari pada organisasi harus melakukan rekrutmen dari sumber eksternal, disini pegawai telah menguasai seluk beluk organisasi dan organisasi tidak perlu lagi melakukan investasi lebih jauh dalam mengorientasikan pegawai terhadap ekspetasi dan standar organisai.

1. Pelatihan dan sosialisasi

Masa pelatihan dan sosialisasi lebih singkat disebabkan lowongan yang ada diisi secara internal. Pegawai yang ada semakin sedikit belajar tentang organisasinya dibandingkan dengan pegawai yang baru.

Disamping beberapa kelebihan yang telah dijelaskan di atas, terdapat pula kelemahan-kelamahan dari rekrutmen melalui sumber internal, yaitu:

1. Memicu pertikaian

Saat para pegawai telah mengetahui semua calon yang akan mengisi jabatan yang kosong maka kemungkinan besar muncul rasa benci terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak akan memunculkan rasa benci yang sangat besar bila yang menduduki jabatan kosong adalah pegawai baru.

1. Kebutuhan pegawai yang baru

Dengan kebutuhan akan keahlian baru, ide baru, metode baru, namun dengan adanya orang-orang yang baru dari luar organisasi, maka akan berdampak adanya wawasan baru yang akan mempengaruhi profitabilitas organisasi.

1. Peniruan terhadap pegawai terdahulu

Kemungkinan besar bila rekrutmen secara internal dilaksanakan, pegawai yang ada hanya menduplikasi dari atasannya sehingga akhirnya tidak memiliki ide atau gagasan baru. Maka bila pegawai tersebut dipromosikan untuk naik jabatan maka akan cenderung mengulangi dari atasan sebelumnya.

1. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang sangat pesat mengakibatkan diperlukannya bakal dari luar organisasi untuk secara cepat dapat mengikuti perubahan organisasi karena tidak mungkin hanya mengembangkan bakat yang telah ada di dalam organisasi.

1. Efek riak (*ripple effect*)

Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, lowongan kedua yang ditinggalkan akan muncul dalam antrian kekosongan individu. Jikalau kekosongan yang kedua ini diisi secara internal, maka akan ada kekosongan ketiga dikarenakan ditinggalkan oleh individu sebelumnya.

1. Pencapaian tujuan *Affirnative Action*

Pencapaian tujuan *Affirnative Action* biasanya diraih hanya melalui perekrutan eksternal. Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit dimana kebijakan promosi dari dalam juga membutuhkan program pengembangan manajemen yang kuat dalam upaya mempersiapkan kandidat manajerial untuk memikul tanggung jawab yang besar.

1. Sumber Eskternal

Menurut Donni Juni Priansa (2014:104) bahwa metode yang dapat digunakan dalam rekrutmen secara eksternal adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, *computerized service listings*, akuisisi dan merger, *open house,* rekrutmen berdasarkan kontrak, perekrutan pegawai sementara. Selain itu juga dapat melalui *outsourching*, organisasi profesi, dan balai latihan kerja milik pemerintah.

Sumber-sumber rekrutmen secara eskternal menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:93), antara lain melalui:

1. Pelamar langsung dan referensi

Para pelamar langsung (*direct applicant*) merupakan orang-orang yang melamar pekerjaan tanpa dorongan dari organisasi. Para referensi (*refferal*) merupakan orang yang didorong untuk melamar pekerjaan oleh seseorang di dalam organisasi. Kelebihan pertama dari cara ini adalah suatu organisasi dapat menghemat biaya pengiklanan dan organisasi tersebut akan lebih berfokus pada kualifikasi pelamar. Kedua, pegawai yang memberikan rekomendasi pelamar sudah mengetahui keahlian dari calon pelamar, sehingga Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai informasi lebih jelas tentang calon pelamar tersebut. Pegawai yang memberikan rekomendasi cenderung merekomendasikan orang yang dia kenal, cara ini dianggap sah, namun dalam hal ini sangat perlu pertimbangan dan pengawasan mengenai faktor nepotisme agar terciptanya organisasi yang sehat dan dinamis.

1. Iklan surat kabar dan majalah

Untuk cara *yang* lebih mudah dan praktis, maka perusahaan akan menggunakan media iklan untuk memberitahukan kepada masyarakat luas tentang lowongan kerja di perusahaan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Akan lebih banyak pelamar yang terjaring dengan cara ini karena banyak pihak yang akan mengetahuinya.

* + - 1. **Metode Rekrutmen**

Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dilaksanakan. Metode rekrutmen calon pegawai adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Metode tertutup

Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik akan semakin sulit.

1. Metode terbuka

Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar  luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang *qualified* menjadi lebih besar.

* + - 1. **Kendala-Kendala Dalam Rekrutmen**

Dalam Proses pencarian calon pegawai perlu ditekankan bahwa akan menghadapi berbagai kendala. Kendala dalam pencarian calon pegawai dapat muncul dari organisasi yang bersangkutan dan faktor eksternal yang dipengaruhi oleh lingkungan sesuai dengan fokus lingkup pekerjaan organisasi.Agar mendapatkan kelancaran dalam proses rekrutmen, organiasi perlu mengetahui kendala-kendala yang timbul. Perlu diketahui bahwa kendala-kendala yang timbul sangatlah bervariasi dari setiap situasi. Dari urain tersebut menurut T. Hani Handoko (2011:71) kendala-kendala dalam rekrutmen pegawai di dalam sebuah organisasi antara lain bersumber dari:

1. Kebijaksanan Promosi

Kebijaksanaan promosi dari dalam merupakan arah tindakan dalam upaya penempatan atau pengisisan jabatan yang kosong. kebijaksanaan promosi dari dalam ini secara konseptual dapat menghambat masuknya jumlah calon pegawai yang potensial yang dapat membawa pola pemikiran baru bagi perusahaan. Namun kebijakan ini memiliki kelebihan yaitu dapat meningkatkan moral dan peran serta pegawai, serta membantu dalam rangka pengambangan para pegawai.

1. Kebijaksanan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi yang sudah baku dan seringkali tidak mudah diubah dapat menghambat masuknya pegawai baru karena kompensasinya tidak memotivasi calon pelamar untuk memasuki organisasi. Besarnya sebuah kompensasi yang ditawarkan kepada calon pelamar organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius. Kompensasi ini dapat berupa gaji atau upah dan berbagai keuntungan.

1. Kebijaksanan Status Pegawai

Kebijaksanaan untuk menggunakan tenaga kontrak, purna waktu, bukan pekerja permanen, sebagaimana disebutkan di atas dari aspek biaya atau mungkin strategi perusahaan lebih menguntungkan, tetapi dari aspek untuk mendapatkan pegawai baru dengan kemampuan atau ide-ide baru dapat menjadi hambatan, sebab perusahaan akan menghambat masuknya calon pegawai yang baik yang menginginkan kerja permanen.  Beberapa keuntungan dan kerugian dari pemakaian tenaga kontrak. Keuntungan yang pertama adalah lebih murah biayanya dibandingkan dengan pekerja tetap, sebab mereka kemungkinan tidak diberikan kenikmatan lain diluar upah langsung yang diterima, yang kedua adalah mereka dpat diangkat dan diberhentikan sesuai dengan kebutuhan yang berubah akibat perubahan kebutuhan tenaga kerja, dan yang ketiga adalah tugas untuk penarikan, pendisiplinan, dapat dialihkan pada agen tenaga kerja.

Kemudian kerugiannya adalah yang pertama tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi, dan kedua adalah bisa terjadi konflik dengan pegawai tetap, kerugian ini dapat melebihi keuntungannya.

Kebijaksanaan organisasi dalam menggunakan pegawai dengan status tenaga kontrak, purna waktu, atau bukan pekerja permanen, atau sebagainya mungkin merupakan strategi organisasi yang dapat menghasilkan keuntungan lebih, namun hal tersebut merupakan suatu hal yang dapat menjadi hambatan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas yang menginginkan sebagai pegawai permanen (tetap), hal tersebut dikarenakan para pegawai tersebut kemungkinan tidak mendapat apa yang didapat oleh pegawai tetap. Selanjutnya adalah para pegawai tersebut

1. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Kebijaksanaan penarikan tenaga lokal seperti mengutamakan pegawai yang berasal dari lokasi dimana perusahaan berada dapat, menjadi hambatan untuk mendapatkan pegawai yang potensial.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Rekrutmen**

Dalam rangka menentukan dimensi rekrutmen, menurut sepengetahuan penulis sampai saat ini para belum menjelaskan secara tersurat tentang dimensi rekrutmen. Tetapi sesuai yang peneliti ketahui para ahli menjelaskan secara tersirat tentang dimensi rekrutmen yang diuraikan sebagai berikut:

Menurut Wilson (2012: 141) untuk mengukur variabel rekrutmen diantarannya adalah dengan:

* 1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk memperoleh informasi tentang tugas, wewenang dan tanggung jwab serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh pemangku pekerjaan. Analisis pekerjaan secara umum terdiri dari :

1. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan *(Job Decsription)* merupakan salah satu informasi dari analisis pekerjaan yang menyangkut tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dituntut oleh suatu pekerjaan.

1. Spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*)

Spesifikasi pekerjaan *(job specification)* merupakan informasi yang memberikan gambaran tentang persayratan-persayaratan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Dengan demikian, persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan merupakan suatu informasi dalam analisis pekerjaan.

* 1. Sumber Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Penarikan karyawan pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan organisasi atau perusahaan Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja ada dua sumber yang digunakan dalam penarikan tenaga kerja yaitu: Sumber penarikan dari dalam *(Sumber Internal)* dan Sumber penarikan dari luar perusahaan *(Sumber Eksternal).*

1. Sumber Penarikan dari dalam perusahaan *(Sumber internal)* Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang dan yang dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya seerta mantan karyawan yang bisa dikaryakaan dan dipanggil kembali. Sumber penarikan calon tenaga kerja dari dalam perusahaan dilakukan bila jumlah kebutuhan tenga kerja sedikit.

Kriteria penilaian yang diperlukan dalam penarikan karyawan dari suatu perusahaan meliputi prestasi, yaitu hasil atau penilaian yang tertinggi yang didapat oleh seorang karyawan selama bekerja pada suatu perusahaan.

1. Sumber penarikan dari Luar Perusahaan*(Sumber Eksternal)*

Suatu perusahaan melakukan penarikan calon tenaga kerjanya dari luar perusahaan dengan alasan perluasan usaha perusahaan, dan tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan.

Menarik tenaga kerja dari luar perusahaan akan membawa ide baru atas keberagaman karakter yang dimiliki setiap karyawan.

* 1. Metode Rekrutmen Karyawan

Kebanyakan lowongan pekerjaan diisi dengan orang dari posisi lainnya sangat mungkin diisi dari sumber lainnya. Yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan, dan kedua sumber dari luar perusahaan yang menggunakan metode iklan dimedia masa, Walk-in Applicant, lembaga pendidikan, dan depnaker. Berikut dijelaskan definisi dari masing-masing metode rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal:

1. Metode Rekrutmen Internal

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondisi pegawai yang ada diperusahaan.

1. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya
2. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
3. Metode Rekrutmen sumber Eksternal

Upaya penarikan pegawai melalui Lamaran Kerja (*Walk-in Applicant*), Departemen Ketenagakerjaan, Lembaga Pendidikan dan Iklan di media masa.

1. Lamaran Kerja (*Walk-in Applicant*)

Lamaran Kerja adalah metode dimana para calon karyawan datang sendiri dengan membawa lamaran ke bagian penerima tenaga kerja suatu perusahaan. Para pelamar *walk-in* tidak mengetahui secara spesifik tentang perusahaan yang dilamar karena tidak ada rekomendasi dari karyawan lama. Para pelamar *walk-in applicant* biasanya datang dari wilayah sekitar perusahaan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa para pelamar *walk in* yang akhirnya diterima menjadi karyawan umummnya memiliki tingkat turnover yang sama dengan karyawan yang diterima melalui rekomendasi karyawan lama.

1. Departemen Ketenagakerjaan (Depnaker)

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departmen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk penacari kerja dan pengurangan pengangguran.

1. Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifiaksi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

1. Iklan media massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamarana kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan, demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persayaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada diperusahaan.

1. **Seleksi**

Untuk lebih mengetahui mengenai seleksi, dalam penelitian ini akan menjelaskan terlebih dahulu terkait pengertian seleksi, alat dan tahapan seleksi, faktor penting penentuan alat dan tahapan seleksi dan kendala-kendala dalam seleksi.

1. **Pengertian seleksi**

Setelah dilaksanakannya rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia, maka tahap selanjutnya adalah seleksi dan penempatan.

Menurut Wilson Bangun (2012:159) bahwa seleksi adalah proses memilih calon pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon pegawai yang terbaik. Tanpa pegawai yang berkompeten, sulit bagi organisasi mencapai keberhasilan.

Sedangkan menurut Donni Juni Priansa (2014:107) bahwa seleksi adalah proses memilih pegawai yang cocok dari seluruh calon pegawai yang telah di dapat dari proses rekrutmen, baik melalui rekrutmen secara internal maupun secara eksternal.

James Schermerchorn A.F Stoner (2007:497) menjelaskan bahwa sebuah seleksi meliputi penilaian dan penempatan calon pengisi jabatan. Dimana hal tersebut menggunakan penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi dalam menetapkan keputusan seleksi.

Melihat kenyataan di lapangan banyak organisasi yang kurang memperhatikan fungsi seleksi dan penempatan ini. Perencanaan dan pelaksanaan seleksi yang kurang matang akan mengakibatkan fungsi seleksi dan penempatan kurang kredibel, alhasil pegawai yang diterima kurang memenuhi standar kualifikasi minimal yang diinginkan sehingga mengakibatkan melemahnya suatu organisasi karena kurangnya tanggung jawab seorang pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan dalam proses seleksi dan penempatan kurang memperhatikan prosedur-prosedur seleksi dan penempatan.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang diharapkan produktif dan pegawai yang produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif. Oleh karena itu agar proses seleksi berhasil efektif maka perlu memperhatikan prosedur-prosedur, langkah-langkah, maupun syarat-syarat seleksi dan penempatan.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikatakan karena apakah dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

1. **Alat dan Tahapan Seleksi**

Penentuan alat dipengaruhi oleh metode, cara, atau instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar dan menentukan pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:112-114) bahwa dalam prakteknya terdapat sejumlah alat atau metode seleksi yang dapat digunakan, dimana penggunaan alat atau metode akan berbeda dari masing-masing organisasi. Alat atau metode yang dapat digunakan antara lain:

* + 1. Penerimaan pendahuluan surat lamaran

Pada tahapan ini organisasi menerima lamaran-lamaran yang diajukan oleh para calon pegawai. Kemudian organisasi mengklasifikasikan lamaran-lamaran tersebut sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan referensi lainnya.

* + 1. Pemeriksaan latar belakang calon pegawai

Tahapan ini dilakukan dalam rangka pemeriksaan pengalaman yang dimiliki calon pegawai, latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, kompetensi yang dimiliki, serta aspek-aspek lainnya yang berkenaan dengan latar belakang calon pegawai.

* + 1. Pemeriksaan referensi calon pegawai

Tahap ini cukup penting untuk mengetetahui jaringan yang dimiliki calon pegawai agar di masa yang akan datang ha tersebut akan memudahkan calon pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.

* + 1. Seleksi calon pegawai

Tahapan seleksi ini menggunakan berbagai macam alat atau metode yang sesuai dengan kepentingan organisasi.

* + 1. Penjelasan deskripsi jabatan

Tahapan ini digunakan untuk menjelaskan secara lengkap tentang deskripsi jabatan yang akan dilaksanakan oleh calon pegawai sehingga apabila calon pegawai tersebut diterima pada organisasi ini maka mereka akan mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan.

* + 1. Wawancara oleh Departemen SDM

Tahap ini dilakukan bertujuan untuk meneliti lebih lanjut latar belakang calon pegawai dan melengkapi informasi yang masih kurang dari calon pegawai.

* + 1. Wawancara dengan Departemen pengguna calon pegawai

Wawancara ini dilakukan oleh Departemen pengguna calon pegawai untuk mengetahui pengalaman kerja dan kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan ataupun jabatan yang ada di dalam organisasi.

* + 1. Evaluasi tingkat kesehatan calon pegawai

Pada tahapan ini melibatkan tes medis yang dilakukan oleh rumah sakit tertentu yang dikenal valid dalam melaksanakan tes medis calon pegawai. Tes medis diperlukan untuk mengetahui penyakit dan potensi penyakit yang diidap oleh calon pegawai.

* + 1. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan diumumkan oleh Departemen SDM kepada calon pegawai yang telah lulus melalui tahap seleksi dan selanjutnya dapat bekerja di organisasi tersebut.

* + 1. Penandatanganan ikatan kerja

Penandatanganan ikatan kerja ini dilakukan antara calon pegawai dengan Departemen SDM yang juga disetujui dan disahkan oleh departemen yang ada di dalam organisasi yang akan menggunakan calon pegawai tersebut.

1. **Faktor Penting Penentuan Alat dan Tahapan Seleksi**

Masalah paling utama bukanlah terkait dengan metode dan langkah-langkah dalam seleksi namun masalah utamanya adalah apakah alat dan prosedur yang digunakan dapat memberikan informasi secara jelas karena hal tersebut sangat penting dalam pemilihan pegawai. Donni Juni Priansa (2014:116) Faktor-faktor penting yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi secara jelas dalam pemilihan calon pegawai antara lain: keterkaitan pekerjaan, kegunaan, legalitas, dan kepraktisan.

* + 1. Keterkaitan pekerjaan (*Job Relatedness*)

Keterkaitan pekerjaan berdasarkan pada pertimbangan apakah alat atau tahapan seleksi berhubungan dengan tuntutan kerja yang akan dilaksanakan bila nanti calon pegawai tersebut diterima, atau apakah prosedur dan alat seleksi memiliki validitas, yaitu dapat mengukur dan mengetahui pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan lainnya sesuai dengan yang dibutuhkan. Realibilitas atau dapat diandalkan, yaitu bagaimanakah hasil yang didapat dari suatu tes konsisten bilamana digunakan berulang-ulang pada orang yang sama.

Dua pendekatan dalam menentukan validitas alat seleksi adalah dengan:

Pendekatan empiris

Pendekatan ini menghubungkan antara skor tes dengan kriteria yang berkaitan dengan pekerjaannya. Jika terdapat korelasi yang kuat, berarti prosedur atau alat seleksi itu bersifat valid.

Pendekatan rasional

Dilakukan jika pendekatan empiris tidak mungkin dilaksanakan karena jumlah sampel tidak memadai, misalnya hanya ada dua atau tiga pegawai yang tidak memungkinkan diuji korelasinya secara statistik.

* + 1. Kegunaan (*Utility*)

Kegunaan disini adalah penimbangan antara keuntungan yang di dapat dengan biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan prosedur atau alat seleksi bagi pegawai. Faktor ini penting mengingat efisiensi organisasi sangat penting.

* + 1. Legalitas (*Legality*)

Mempertimbangkan beberapa tes yang dilarang oleh undang-undang untuk dilaksanakan.

* + 1. Kepraktisan (*Practicality*)

Kepraktisan adalah alat dan tahapan seleksi yang digunakan perlu memperhatikan kepraktisan dengan tidak menyita waktu serta menggunakan biaya yang tinggi.

1. **Kendala-Kendala Dalam Seleksi**

Menurut Muhammad Aji Nugroho (2012:26)Pelaksanaan seleksi selalu akan memiliki kendala-kendala walaupun telah direncanakan secara baik. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Tolak ukur
2. Penyeleksi
3. Pelamar
4. **Dimensi dan Indikator Seleksi**

Menurut Mondy dan Noe (2010).Seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri, antara lain :

1. Standarisasi

Sebuah test yang baik harus memiliki keseragan prosedur kondisi bagi semua peserta. Dalam menyampaikan dari beberapa aplikasi dalam test yang sama.

1. Obyektivitas

Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil dan nilai test tidak boleh didasarkan atas subyektivitas terhadap aspek-aspek tertentu dari proses tes.

1. Norma

Setiap test harus memiliki norma, yaitu kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil peserta tidak dapat diklarifikasikan apakah nilainya baik atau buruk.

1. Reabilitas

Reabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi memberikan hasil yang konsisten setiap kali orang menempuh test tersebut.

1. Validitas

Seleksi berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, sebuah test dikatakan valid jika test tersebut benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

1. **Kompetensi**

Penentuan tipe pekerjaan yang tepat bagi seorang calon pegawai adalah dengan terlebih dahulu mengetahui kompetensi dari pegawai tersebut. Dengan mengetahui kompetensi pegawai maka dapat organisasi tersebut dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan tertentu. Selain hal itu, sebuah kompetensi yang terdapat dalam diri seorang pegawai dapat dijadikan petunjuk untuk mengetahui sejauh mana pegawai tersebut mampu memberikan hasil kerja yang maksimal bagi organisasi atau perusahaannya.

* + 1. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi dapat dikatakan sebagai sebuah karakter dasar yang memperlihatkan terkait dengan cara berfikir atau berperilaku, yang dapat bertahan dalam kurun waktu yang lama.

Menurut Wibowo (2007:324) memberikan pengertian bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang berlandaskan atas suatu keterampilan dan pengetahuan juga didukung dengan sikap kerja yang dituntut dalam pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Alain D. Mitrani, Spencer and Spencer dalam Ruky (2006:109) mengemukakan kompetensi yaitu: kombinasi dari beberapa pengetahuan terapan, keterampilan, perilaku di dalam pekerjaan atau kompetensi tertentu yang dapat diamati, yang didukung oleh motiv, bakat, citra diri serta orientasi untuk selalu meningkatkan kualitas dan efesiensi dan pencapaian standar kerja yang baik antara lain melalui upaya-upaya perbaikan kemampuan penyelesaian persoalan, perbaikan pola pengambilan keputusan dan proses operasional yang cepat serta rasa tanggung jawab yang tinggi. Adapun yang termasuk bagian dari kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan serta kemampuan.

Kompetensi dapat disebut sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat dengan sebuah kriteria referensi keunggulan atau efektivitas dalam pekerjaan atau dalam situasi tertentu.

* + 1. **Jenis Kompetensi**

Pada dasarnya Kompetensi hanya terkait dengan karakteristik atau kemampuan dasar yang di miliki oleh seseorang, namun pada saat ini berkembang menjadi sangat kompleks sehingga dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Jenis kompetensi sendiri terbagi kedalam:

1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu dalam pengertian secara sederhana adalah perpaduan antara pengetahuan, sikap dan keterampilan. Hal tersebut juga berkaitan dengan setiap individu yang berada pada suatu jabatan tertentu, harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan syarat agar juga sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Moeheriono (2010:13) menjelaskan bahwa pada setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang terbagi kedalam beberapa karakteristik dasar, yaitu terdiri dari:

1. Watak (*traits*), yaitu seseorang yang memiliki sikap, perilaku atau cara individu tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, antara lain seperti kontrol terhadap diri, kepercayaan diri, dan daya tahan.
2. Motif (*motive*), yaitu sebelum seseorang melakukan tindakan, individu tersebut telah menginginkan dan memikirkannya secara terus menerus dan konsisten. Hal tersebut yang dijadikan dasar dari individu dalam melakukan tindakan.
3. Bawaan (*self concept*), yaitu nilai dan sikap yang terdapat dalam diri seseorang. Nilai dan sikpa ini dapat diukur dengan tes kepada individu sehingga diketahui nilai yang terdapat dalam seseorang dan hal-hal yang dapat menarik bagi seseorang dalam melaksanakan sesuatu hal.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu. Hal terkait pengetahuan adalah sesuatu yang dapat dikatakan kompleks. Tes terkait dengan pengetahuan dilakukan untuk mengukur kemampuan individu dalam memilih jawaban, namun tes ini tidak dapat menjamin dapat mengetahui kemampuan individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
5. Keahlian atau keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas baik secara mental maupun fisik. Dengan mengetahui seluruh tingkat kompetensi, maka dalam perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

Menurut Moeheriono (2010:15), terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, dengan indikator:

* + - * 1. *Task skill*, adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
        2. *Task management skill*, adalah keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas berbeda dan muncul dalam pekerjaan.
        3. *Contigency management skill,* adalah keterampilan dalam mengambil tindakan cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaannya.
        4. *Job role environment skill,* adalah keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara keamanan lingkungan kerja.
        5. *Transfer skill,* adalah keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Menurut Moeheriono (2010:14) kompetensi keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan kepada pegawai yang dianggap masih memiliki kekurangan dalam kompetensinya. Sedangkan untuk kompetensi yang bersifat watak dan konsep diri lebih tersembunyi sehingga sulit untuk dikembangkan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi individu baik dari dalam maupun dari luar diantaranya adalah:

* + 1. Bakat yang sudah melekat sejak dilahirkan;
    2. Motivasi kerja yang tinggi;
    3. Sikap, motivasi dan cara pandang;
    4. Pengetahuan formal maupun non formal;
    5. Keahlian atau keterampilan yang dimiliki; dan
    6. Lingkungan

1. Kompetensi Organisasi

Faktor paling penting terkait dengan keberhasilan ataupuk kegagalan sebuah organisasi adalah pada sumber daya manusia. Maka dari itu, sumber daya manusia harus diurus dengan secara baik, menyeluruh dan seksama dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, selalu terhubung dan menyatu, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono 2010:42).

Banyak tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar dapat menjawab tantangan dari perubahan zaman baik hal tersebut secara internal maupun eksternal. Namun dalam melaksanakan perubahan baik secara internal maupun eksternal tidaklah mudah, organisasi tidak hanya harus meniru atau meningkatkan nilai tujuan organisasi mereka akan tetapi harus ada perubahan dan perkembangan oleh seluruh anggota organisasi secara terus menerus, berkelanjutan dan berkesinambungan.

Dalam melaksanakan tujuan perubahan kompetensi organisasi secara menyeluruh, akan sangat tergantung pada visi organisasi tersebut karena visi organisasi adalah ideologi yang terdiri atas nilai dan tujuan dari organisasi di masa yang akan datang yang selalu menjadi impian dari organisasi.

Inti dari kompetensi yang terdapat pada organisasi harus memiliki ciri khas masing-masing sesuai dengan organisasi itu sendiri. Melalui inti dari kompetensi yang khas ini dihapapkan mampu dan menjadi keunggulan dari sebuah organisasi dalam tujuannya dibidang persaingan dengan organisasi pesaing. Setelah diketahui kompetensi inti dari organisasi, maka organisasi tersebut harus memfokuskan diri pada kompetensi inti tersebut. Selain itu, organisasi tersebut juga harus memperhatikan kompetensi dari pegawainya sebab faktor utama pembentuk kompetensi inti dari sebuah organisasi adalah kompetensi dari pegawainya. Apabila kompetensi inti dari organisasi sudah sesuai dengan kompetensi pegawainya maka akan terbentuk organisasi yang berbasis kompetensi sehingga hal tersebut akan menjadi keunggulan organisasi.

Manajer sumber daya manusia harus terlibat langsung dalam pengembangan kompetensi pegawainya, dimana kompetensi pegawai tersebut akan dijadikan sebagai kompetensi inti dari organisasi. Transformasi tersebut tidak hanya sekedar melalui pelatihan saja namun harus melibatkan seluruh pegawai agar tercipta sebuah kerjasama tim dalam sebuah organisasi. Selain dari pada kerjasama tim, faktor kepercayaan antar pegawai juga merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi. Hal ini merupakan faktor kunci yang menjadikan pembelajaran sebuah kompetensi. Hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri masing-masing pegawai.

* + 1. **Tahapan Peningkatan Kompetensi**

Menurut Surya Dharma (2006:18), perolehan kompetensi dalam tujuannya meningkatkan kompetensi yang ada adalah melalui proses sebagai berikut:

1. *Recognition*, adalah sebuah studi kasus dimana memberikan kesempatan kepada peserta untuk dapat mengenali beberapa kompetensi agar memperoleh prediksi kinerja tinggi dari individu dalam pekerjaannya sehingga individu dapat mengambil pengalaman dari studi kasus tersebut.
2. *Understanding*, instruksi terkait modeling perilaku atau tindakan mengenai apa itu kompetensi dan bagaimanakah penerapannya pada kompetensi tersebut.
3. *Assesment*, umpan balik kepada peserta terhadap kompetensi yang dipunyai oleh peserta dengan cara membandingkan skor peserta. Cara ini dapat digunakan untuk memotivasi peserta dan memberikan pengetahuan bahwa adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan yang ideal.
4. *Feedback*, suatu kegiatan dimana adanya latihan oleh peserta sehingga dapat mempraktekan kompetensi dan mendapatkan umpan balik tentang bagaimana peserta dapat mengimplementasikan pekerjaan tertentu dibandingkan dengan individu yang memiliki kompetensi yang tinggi.
5. *Job Application*, pengimplementasian kompetensi didalam kehidupan yang sebenarnya.

Dari beberapa penjelasan di atas menunjukan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki peranan dalam meningkatkan kemampuan individu sumber daya manusia.

* + 1. **Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Perkembangan organisasi berkembang sangat cepat mengikuti perkembangan zaman maka perlu dilakukan pengkajian dinamikanya secara terus menerus. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus memiliki kompetensi untuk dapat menyelesaikan masalah ataupun untuk dapat memberikan solusi dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat yang penuh dengan ketidakpastian (Soeharyo, S. dan Sofia, 2001: 25).

Menurut Wibowo (2008: 102) beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain adalah:

* 1. Nilai dan keyakinan. Nilai dan keyakinan sangat mempengaruhi terhadap perilaku dirinya maupun orang lain.
  2. Keterampilan. Pengembangan keterampilan sangat berdampak positif terhadap individu dan organisasi.
  3. Pengalaman. Pengalaman sangat mempengaruhi kompetensi dikarenakan dari pengalaman tersebut didapat cara dalam mengorganisai dan berkomuniasi dalam kelompok, menyelesaikan masalah dan lain sebagainya.
  4. Kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian seseorang baik itu manajer ataupun pegawai dalam beberapa kompetensi. Antara lain adalah dalam menyelesaikan masalah, keahlian dalam bekerja dalam kelompok, dan dalam memberikan pengaruh positif dalam kelompok.
  5. Motivasi. Motivasi akan sangat mempengaruhi secara posifit dalam kompetensi. Motivasi merupakan faktor yang dapat berubah, untuk itu manajer perlu memberikan dorongan kepada pegawai untuk dapat menyelaraskan terhadap visi dan misi organisasi, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kompetensi.
  6. Emosional. Emosi yang negatif dapat membatasi pengembangan kompetensi.
  7. Kemampuan intelektual. Kompetensi sangat dipengaruhi pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
  8. Budaya organisasi. Budaya ini dapat mempengaruhi kompetensi individu dalam kegiatan.

Kompetensi dimiliki oleh pegawai agar dapat menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi merupakan dasar pemikiran atas karakteristik seseorang dan mengidentifikasikan cara berfikir dan berperilaku.

* + 1. **Manfaat Kompetensi**

Menurut Acmad S. Ruky (2006: 107) menjelaskan bahwa terdapat beberapa manfaat dari kompetensi, yaitu:

1. Menjelaskan standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Dalam sebuah pekerjaan diperlukan keterampilan, pengetahuan dan karakteristik sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. Alat seleksi calon pegawai

Kompetensi dapat digunakan sebagai alat seleksi pegawai sehingga mendapatkan pegawai yang terbaik dan diharapkan dengan adanya kompetensi ini akan memberikan kejelasan perilaku pegawai dansasaran yang dapat dicapai.

1. Meningkatkan produktivitas

Dapat memaksimalkan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dan dikembangkan sehingga dapat dimanfaatkan agar menutupi kesenjangan yang ada pada organisasi.

1. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Mempermudah dan mengembangkan sistem remunerasi agar lebih transparan dan terarah sehingga dapat dimunculkan hal-hal yang terdapat dalam diri pegawai.

1. Alat adaptasi terhadap perubahan

Mempermudah keterampilan pegawai dalam menghadapi kebutuhan yang selalu berubah.

1. Menyelaraskan perilaku kerja dan nilai dalam organisasi.

Mempermudah komunikasi terkait dengan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi sehingga pegawai dalam hal pekerjaan dapat fokus pada nilai tersebut.

Sedangkan Richard Bernhart yang dukutif Azhar (2009:10) menyatakan bahwa kegunaan komptensi:

Untuk proses seleksi, taining, development, dan evaluasi

Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (Job task analysis) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

Untuk menentukan kompetensi level seseorang

Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerha pegawai dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

Menurut Priadi (2006:14-16) manfaat kompetensi adalah:

* + 1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
    2. Merekrut pegawai yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saha yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen pegawai baru.
    3. Dasar penilaian dan pengembangan pegawai identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang.

Manfaat kompetensi bagi instansi sangat penting dari mulai peningkatan kemampuan sumber daya manusia sampai dengan evaluasi penilaian kerja sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat menentukan program kerja dengan baik.

* + 1. **Indikator Kompetensi**

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

* + 1. Pengetahuan
    2. Keterampilan
    3. Sikap Perilaku

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan *(Knowledge)*

Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efesiensi perusahaan.

1. Keterampilan *(Skill)*

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.

1. Sikap *(Attitude)*

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya. Kompetensi knowledge, skill, dan attitude cenderung lebih nyata *(visible)* dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. **Penelitian Terdahulu**

Di dalam sub bab ini peneliti akan mencoba menampilkan beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dibuat oleh peneliti lain yang relevan dengan kajian penelitian mengenai pengaruh rekrutmen dan seleksi dalam penerimaan pegawai dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.7 berikut ini:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Peneliti/ Tahun/ Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan Penelitian** | **Perbedaan Penelitian** |
| 1. | Muhammad Fiqra, 2013, Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar | Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai khususnya pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Makassar, ternyata diketahui bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai | Variabel penelitian yaitu rekrutmen dan seleksi | 1. Metode deskriptif, metode statistic deskriptif dengan bantuan system komputerisasi (program SPSS versi 16) dengan menggunakan rumus yaitu analisis regresi sederhana, uji T dan uji F. 2. Salah satu variabelnya yaitu kinerja pegawai 3. Lokasi Penelitian di PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk |
| 2. | Moh. Abdul Aziz, 2012, Pengaruh Proses Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Teknik PT. Pembangunan Perumahan (PP) Persero Tbk | Hasil penelitian menunjukan bahwa proses seleksi memiliki pengaruh yang sinifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua variabel tersebut mempunyai hubungan korelasi yang positif. | Variabel penelitian yaitu proses seleksi | 1. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. 2. Salah satu variabelnya yaitu kinerja pegawai 3. Lokasi penelitian di PT. Pembangunan Perumahan (PP) Persero Tbk |
| 3. | Rd. M. Irfan W, 2012, Pengaruh Pelaksanaan Seleksi Terhadap Prestasi Kerja Pada Pegawai Pikiran Rakyat | Hasil penelitian menunjukan bahwa pelaksanakan seleksi penerimaan pegawai yang dilaksanakan oleh PT. Pikiran Rakyat, meliputi tahap-tahap pembukaan lowongan kerja, pengisian blanko lamaran, seleksi surat-surat lamaran, pemeriksaan referensi, panggilan tes wawancara, wawancara pendahuluan, penerimaan, tes psikologi (*Psychological Test*), tes kesehatan, wawancara akhir oleh atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak. Sedangkan tanggapan respomden bahwa seleksi yang dilakukan oleh PT. Pikiran Rakyat dapat dikatakan baik. Prestasi kerja pegawai di PT. Pikiran Rakyat dapat dikatakan tinggi. Walaupun demikian masih ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan kembali karena memiliki nilai di bawah rata-rata. | Parameter penelitian yaitu seleksi | 1. Metode penelitian dengan menggunakan metode deskriptif verifikatif. 2. Salah satu variabelnya yaitu kinerja pegawai 3. Lokasi Penelitian di PT. Pikiran Rakyat Bandung |
| 4. | Tiandra Latuconsina, 2016, Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Pegawai di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention | Secara prosedural, proses rekrutmen &seleksi dikelola dengan baik sistematis. Melalui website *Applyhotel.com* yang dipercaya oleh perusahaan dapat menarik sekelompok kandidat dengan mengisi posisi kosong yang terjadi di perusahaan, untuk sementara tidak akan dikatakan efektif. Untuk pemahaman lebih lanjut, sebuah usaha untuk dieksplorasi aspek psikologis (tes), harus dilakukan oleh personil yang telah memenuhi syarat. | Parameter penelitian yaitu rekrutmen dan seleksi | 1. Dalam penelitian ini, teknik analisis data adalah analisis deskriptif, dimana dalam penelitian ini penulis mempelajari permasalahan di masyarakat, dan prosedur yang berlaku di masyarakat serta situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, aktivitas, sikap, pandangan dan proses yang sedang berlangsung. dan pengaruh sebuah fenomena. 2. Salah satu variabelnya yaitu kinerja pegawai 3. Lokasi penelitian di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention |
| 5. | Juvenio A. Ximenes Pires, 2011, Pengaruh Seleksi dan Kemampuan Kerja Terhadap  Kinerja Pegawai Bagian Redaksi  Di PT. Aksara Dinamika Jogja, Yogyakarta | 1. Variabel Seleksi dan Variabel Kemampuan Kerja secara simultan atau secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya kemampuan kerja yang tinggi serta seleksi yang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula. 2. Dari hasil analisis dan kesimpulan didapatkan bahwa *variabel independent* yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai di PT Aksara Dinamika Jogja Yogyakarta adalah variabel kemampuan kerja, oleh karena itu PT sebaiknya lebih memperhatikan lagi dalam Seleksi pegawai terutama dalam menentukan kualifikasi dari persyaratan untuk pekerjaan yang ditawarkan sehingga dalam pelaksanakan seleksi pegawai baru benar-benar didapatkan pegawai baru yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Selain itu PT sebaiknya juga lebih memperhatikan dari setiap tahap Seleksi karena pada setiap tahap tersebut dapat diketahui tingkat kemampuan dalam bekerja dari seorang pelamar. | Variabel penetian yaitu seleksi | 1. Tipe penelitian ini adalah *explanatory research.* Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling* dimana pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak sehingga setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda 2. Salah satu variabelnya yaitu kinerja pegawai 3. Penelitian ini dilakukan di PT Aksara Dinamika Jogja, Yogyakarta. |
| 6. | Mumbi E & Makori M, 2015, *“Influence of Employees Motivation on Organizational Performance In Government Ministries In Kenya: s Case Of Ministry Of Agriculture, Livestock And Fisheries”* | *The study estabilished that the management of the organization did not properly plan and manage career programs for employees who work in different job categories. The training they receive has not improved their commitment to the organization and affected their job performance. The study also recommends that performance appraisals should help to identify the weak areas of employees so that feedback would help them to improve their performances.* | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kompetensi pegawai | 1. Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas: pelatihan dan kompensasi serta variabel antara komitmen organisasi. 2. Lokasi Penelitian Departemen Pertanian, Peternakan dan Perikanan di Kenya |

Berdasarkan Tabel 2.1.7 tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan dimensi variabel dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini, yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam tesis ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Dilihat dari dimensi dari masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian, demikian pula dengan indikator pengukuran yang berbeda dengan peneliti sebelumnya.
2. Belum ada penelitian yang mengkaji secara menyeluruh mengenai metode rekrutmen dan seleksi di Sekretariat Badan Geologi.
   1. **Kerangka Pemikiran**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaiaan tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kompetensi sumber daya mansusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan seleksi. menurut Handoko (2008:69), “Rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai”. Untuk mendapatkan calon pegawai yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik.. Adapun manfaat dari rekrutmen adalah memiliki fungsi sebagai “*The Right Man on The Right Place*”, dimana hal ini menjadi pegangan bagi para manager dalam menempatkan tenaga kerja yang ada di perusahaannya.

Dengan adanya rekrutmen dan seleksi maka akan didapatkan pegawai yang kompeten yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja seorang pegawai akan baik apabila pegawai mempunyai kompetensi/keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya upah/imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kinerja yang optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih pegawai yang memiliki motivasi dan kecapakan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan agar dapat bekerja secara maksimal.

* + 1. **Hubungan antara Rekrutmen dengan Seleksi**

Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang harus dikelola sebagaimana sumber-sumber daya yang lain. Manusia merupakan sumber daya dalam organisasi yang berpartisipasi dan memberikan kontribusi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dan sesuai dengan strategi-strategi yang ditentukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dalam rangka mendapatkan manusia yang dapat membantu memberikan kontribusi yang maksimal maka diperlukan ada tahapan rekrutmen dan seleksi.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:117) Rekrutmen adalah sistem yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang masuk kedalam kualifikasi sesuai kebutuhan instansi. Sistemnya berkaitan dengan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya manusia.

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon pegawai sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (recruiter) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian pegawai/pegawai disebut dengan proses seleksi.

Proses seleksi dimulai setelah seluruh para pelamar memenuhi persyaratan yang telah dilalui pada saat rekrutmen, yang telah melalui serangkaian tahapan sebelum perekrutan sumber daya manusia diambil. Seleksi dalam manajemen adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

Dalam proses rekrutmen dan seleksi yang terdapat di Sekretariat Badan Geologi sebaiknya dilakukan dengan baik. Dalam rangka mengumpulkan calon pelamar sebanyak-banyak yang memenuhi persyaratan maka proses rekrutmen haruslah secara terbuka agar tujuan dari rekrutmen ini terpenuhi yaitu menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga dimungkinkan terjaring pegawai dengan kualitas yang tinggi (Donni Juni Priansa, 2014:93).

Selanjutnya dalam proses seleksi, sebaiknya pihak manajemen di Sekretariat Badan Geologi melakukan serangkaian tes sehingga didapatkannya calon pegawai yang memiliki kompetensi dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

* + 1. **Hubungan antara Rekrutmen dengan Kompetensi**

Proses mendapatkan calon pegawai yang diperlukan harus didahului oleh perencanaan sumber daya manusia yang tersusun secara baik sehingga pada akhirnya akan mendapatkan pegawai yang berkompeten. Proses rekrutmen juga sangat mendukung dalam hal mendapatkan calon pegawai yang berkualitas dimana dalam proses rekrutmen sendiri memberikan informasi kepada para pencari kerja mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pegawai yang berniat masuk kedalam organisasinya.

Setiap organisasi memiliki visi dan misinya masing-masing, baik tertuang kedalam rencana jangka pendek maupun kedalam jangka panjang. Kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya dan sebelum itu adalah kinerja pegawai sangatlah dipengaruhi oleh kompetensi pegawai. Maka dari itu langkah awal dalam mendapatkan pegawai yang yang berkompeten haruslah dimulai dari rekrutmen yang baik pula. Upaya dalam mendapatkan calon pegawai yang memiliki kompetensi baik adalah dengan cara rekrutmen sehingga informasi terkait jabatan yang dibutuhkan secara jelas diumumkan agar hasilnya dapat menarik para pelamar untuk dapat bergabung dengan organisasinya tersebut. Maka dari itu proses rekrutmen adalah langkah awal dalam mendapatkan pegawai yang berkompeten.

Fakta lain mengenai gagalnya calon pegawai memperoleh gambaran obyektif tentang suatu jabatan dapat terlihat pada iklan-iklan lowongan pekerjaan yang dimuat di majalah, surat kabar, website atau media onlineyang lain. Dalam iklan-iklan tersebut seringkali terdapat ketidakjelasan tentang jabatan yang dibutuhkan, memuat informasi yang tidak relevan, tidak terlihat kualifikasi mendasar yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, dan sebagainya yang pada akhirnya menarik banyak calon/pelamar yang tidak qualified.

Dari penjelasan di atas sangat jelas bahwa proses rekrutmen calon pegawai harus dilaksanakan secara baik dan benar agar terjaring calon-calon pegawai yang memiliki kompetensi baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

* + 1. **Hubungan antara Seleksi dengan Kompetensi**

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil banyak ditentukan oleh sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Kinerja pegawai yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki juga merupakan salah satu faktor dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi menjalankan operasionalnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Pegawai adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan pegawai yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Proses seleksi pada dasarnya merupakan serangkaian tes kerja yang digunakan untuk memilih calon pegawai yang terbaik untuk mengisi jabatan yang ditawarkan oleh organisasi. Tes-tes tersebut berdasarkan tujuan pada umumnya diklasifikasikan terhadap lima hal yaitu untuk mengetahui *knowledge, skills, attitude, aptitude,* dan *physic* para calon pegawai.

Keterlibatan pihak manajemen dalam proses seleksi membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para calon pegawai. Hal lain juga berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan peningkatan keterampilan tenaga kerja. Dengan keterlibatan pihak manajemen, komunikasi yang baik akan menghasilkan efek positif yang bersinergi dalam menyatukan tenaga kerja. Sebagai hasil dari komunikasi ini, negosiasi terjadi pada lingkup kerja yang lebih positif yang akan berefek pada kualitas tenaga kerja.

* + 1. **Hubungan antara Rekrutmen dan Seleksi dengan Kompetensi**

Badan Geologi merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Sebagai salah satu institusi pemerintah, Badan Geologi dibentuk oleh pemerintah berdasarkan suatu kebutuhan yang karena tugasnya berdasarkan pada suatu peraturan perundang-undangan melakukan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf kehidupan, kebahagiaan, dan kesejahteraan masyarakat.

Sekretariat Badan Geologi merupakan Unit Eselon II dibawah Badan Geologi. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Sekretariat Badan Geologi didukung oleh para pegawai yang terbagai kedalam ASN dan pegawai non-ASN.

Sesuai dengan UU ASN, dalam pengadaan ASN diatur dalam Pasal 58 ayat (3) disebutkan bahwa Pengadaan ASN dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan sebagai ASN.

Untuk pengadaan pegawai non-ASN tidak diatur dalam UU ASN, namun diatur dalam SOP yang ditetapkan oleh Kepala Badan Geologi. Dalam SOP Nomor 14/SOP/70/BGL/2016 tentang Pengadaan Pegawai Non-ASN, tahapan-tahapan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi belum dijelaskan secara rinci. Sesuai dengan penelitian sederhana yang peneliti lakukan, adanya kesenjangan antara aturan yang ada dengan kenyataannya karena rekrutmen dan seleksi yang dilakukan pada Sekretariat Badan Geologi belum dilakukan secara baik dan benar.

Banyaknya pegawai non-ASN yang terdapat oleh Sekretariat Badan Geologi merupakan aset yang besar bagi pemerintah demi menunjang tugas dan fungsi dari Sekretariat Badan Geologi. Hal tersebut dapat terwujud bilamana proses rekrutmen dan seleksi dilaksanakan dengan baik dan benar. Sehingga sumber daya manusia yang dipekerjakan di Sekretariat Badan Geologi memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan yang akan berpengaruh kepada kinerja pegawai.

Sebagai bentuk upaya mendapatkan pegawai yang berkompeten maka harus terdapat proses rekrutmen dan seleksi. Sesuai dengan pendapat Simamora (2004:170): “Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”. Maka metode yang tepat digunakan adalah dengan Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar  luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang *qualified* menjadi lebih besar.

Setelah proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara baik dan benar diharapkan hasilnya akan mendapatkan pegawai yang berkompeten, hal tersebut berarti keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan ditempatinya.

Demi menunjang dan mendukung seluruh kegiatan di Sekretariat Badan Geologi diperlukan kompetensi yang baik dari masing-masing pegawai, baik itu dari ASN maupun non-ASN. Peningkatan kinerja pegawai non-ASN dapat dapat didapatkan bilamana terdapat proses rekrutmen dan seleksi yang baik dan benar. Maka hubungan yang sangat erat terdapat pada proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten Sekretariat Badan Geologi.

Saat ini masih terdapat kesenjangan antara SOP Pengadaan Pegawai non-ASN di Sekretariat Badan Geologi dengan kenyataannya. Hal tersebut telah diketahui melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa narasumber. Hal tersebut sangat menarik diteliti karena diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi atau saran kepada Sekretariat Badan Geologi berupa tahapan-tahapan dalam proses rekrutmen dan seleksi yang dapat digunakan selanjutnya dalam proses penerimaan calon pegawai yang akan menjadi bagian di Sekretariat Badan Geologi sehingga mendapatkan pegawai yang berkompeten yang artinya akan menunjang dan mendukung seluruh kegiatan di Sekretariat Badan Geologi.

Rekrutmen dan seleksi adalah proses awal dalam mengevaluasi calon pegawai. Hal ini berkaitan dengan identifikasi, penarikan, dan seleksi dari orang-orang yang dirasa cocok dan sanggup memenuhi standar pekerjaan yang ditawarkan dalam organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi ini sangat penting agar pegawai yang baru nanti memiliki kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya atau lebih jelasnya proses rekrutmen dan seleksi adalah faktor yang paling menentukan informasi terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh calon pegawai.

Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Input |  | Proses |  | Output |  | Outcame |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Terdapat penerimaan pegawai non-ASN setiap tahunnya 2. Dasar Hukum pengadaan pegawai non-ASN: Standar Operasional Prosedur (SOP) Nomor 14/SOP/70/BGL/2016 tentang Pengadaan pegawai non-ASN 3. Terdapat pengawasan Eksternal oleh Inspektorat Jenderal Kementerian ESDM terkait penerimaan pegawai non-ASN 4. Target mendapatkan pegawai berkompeten |  | Kondisi penerimaan pegawai non-ASN di Sekretariat Badan Geologi:   1. Peran rekrutmen dan seleksi belum optimal 2. Kompetensi pegawai tidak sesuai dengan dengan kebutuhan di Sekretariat Badan Geologi |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Gap:  Proses Penerimaan pegawai non-ASN saat ini belum dapat menghasilkan pegawai yang berkompeten |  | Strategi Proses Rekrutmen dan Seleksi |  | Mendapatkan Pegawai Berkompeten |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Kondisi ideal:  Proses rekrutmen dan seleksi pegawai non-ASN harus dilaksanakan agar mendapatkan pegawai pegawai yang berkompeten di Sekretariat Badan Geologi |  |  |  |  |

Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

* 1. **Proposisi Penelitian**

Yang menjadi proposisi dalam penelitian ini adalah:

* + 1. Proses rekrutmen dan sekeksi calon pegawai non-ASN di Sekretariat Badan Geologi saat ini belum dilaksanakan sesuai aturan.
    2. Kompetensi pegawai non-ASN di Sekretariat Badan Geologi masih belum sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.
    3. Masih terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai non-ASN di Sekretariat Badan Geologi.
    4. Apabila dibuat rancangan tahapan rekrutmen dan seleksi, maka diharapkan hasilnya akan menghasilkan calon pegawai non-ASN yang berkompeten.