

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Definisi Rekrutmen

Rekrutmen SDM didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial. Program rekrutmen dalam organisasi mempunyai tujuan untuk memastikan organisasi mempunyai pelamar yang berkualifikasi layak. Adapun pernyataan dari rekrutmen yang dikemukakan oleh para ahli, sebagai berikut:

Menurut Ivancevich (2007) rekrutmen adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan membuat calon karyawan yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Nuryanta (2008) rekrutmen adalah upaya dalam pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat memilih orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang dibutuhkan. Menurut Noedkk (2007) rekrutmen adalah kegiatan apapun yang dilakukan oleh organisasi yang diharapkan untuk mengetahui dan menarik karyawan potensial.

Menurut Siagian (2006) rekrutmen adalah kegiatan yang bertujuan untuk mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang sesuai untuk direkrut oleh organisasi. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual

diketahui bahwa langkah yang cepat mengikuti proses rekrutmen yaitu seleksi yang bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Apabila dalam proses rekrutmen dilakukan dengan sesuai, maka organisasi akan menyeleksi si pelamar guna menjamin calon karyawan yang memenuhi semua persyaratan yang akan diterima sebagai karyawan oleh organisasi yang membutuhkannya.

Dibutuhkan waktu yang lama dalam proses rekrutmen dan seleksi hingga pelamar diterima menjadi karyawan. Prosedur seperti tes dan wawancara harus dilalui oleh seorang pelamar. Agar seleksi menjadi lebih efektif organisasi harus membuat rencana dengan metode yang tepat. Baik bagi organisasi diharapkan lebih cepat mendapatkan karyawan sesuai dengan kriteria dan untuk pelamar agar cepat mendapatkan pekerjaan di posisi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen tenaga kerja menurut Samsudin (2006) langkah-langkah yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen antara lain:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
3. Menentukan calon yang tepat
4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat
5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan
6. Menyaring atau menyeleksi kandidat
7. Membuat penawaran kerja
8. Mulai bekerja

Proses rekrutmen dimulai pada saat organisasi mencari pelamar sampai ketika para pelamar melamar pekerjaan. Artinya, secara konseptual dapat diketahui bahwa langkah yang segera sesuai dengan proses rekrutmen yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika dalam melakukan rekrutmen dilakukan dengan tepat dan baik, maka sekelompok pelamar yang akan diseleksi untuk menjamin bahwa hanya yang memenuhi syarat yang akan diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya (Siagian, 2006).

Penggunaan perencanaan strategi dan pemilahan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian penting dari pekerjaan manager. Hunger & Wheelen. (2003).

2.1.1.1. Alasan-Alasan Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan oleh suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) dengan beraneka ragam alasan (Gomes, 2003), antara lain:

1. Berdirinya organisasi baru
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
4. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
5. Adanya pekerja yang berhenti, Secara hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif
6. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia

2.1.1.2. Tujuan Rekrutmen

Menurut Rivai (2009) tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan dengan kualitas yang terbaik yang dilakukan dengan menerima pelamar dengan jumlah yang banyak yang sesuai kualifikasi perusahaan yang berasal dari banyak sumber.

Tujuan dalam melakukan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin yang sesuai kualifikasi, sehingga dari pihak manajemen (recruiter) dapat memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

2.1.1.3. Berbagai Kendala dalam Rekrutmen

Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

2.1.1.3.1. Faktor-faktor Organisasional

Agar organisasi mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya maka perlu adanya kebijaksanaan yang harus ditetapkan dan diberlakukan oleh organisasi. Tetapi, berbagai kebijakan tersebut dapat menghambat ruang gerak para pencari tenaga kerja baru. Adapun kebijaksanaan yang mungkin menjadi hambatan dalam proses rekrutmen.

1. Kebijakan Promosi dari Dalam

Dengan kebijakan “promosi dari dalam”, para pekerja lebih semangat dalam bekerja karena prospek karirnya yang semakin cerah. Akan tetapi, jika dalam suatu organisasi dalam membuat lowongan mempunyai kebijakan bahwa lowongan tersebut hanya akan diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, maka para pencari tenaga kerja tidak perlu mencari ke sumber-sumber tenaga kerja di luar organisasi.

2. Kebijakan Tentang Imbalan

Setiap organisasi tentunya mempunyai kebijakan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada karyawannya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian dan ketrampilan serta jasa-jasa lainnya yang mereka berikan kepada organisasi. Namun, sistem imbalan dalam mengelola sumber daya manusia tidak hanya upah dan gaji, tapi termasuk pula berbagai kompensasi materiil lainnya seperti berbagai bentuk tunjangan. Kebijakan di bidang kompensasi ini hanya akan menjadi hambatan bagi para pencari tenaga kerja baru sebab mereka hanya menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada pelamar berdasarkan kebijakan yang berlaku bagi organisasi. Padahal mungkin saja masih ada pelamar yang dianggap masuk kriteria untuk mengisi lowongan tertentu karena kemampuannya, mungkin saja dia menuntut tingkat imbalan yang lebih tinggi dari yang diberikan oleh organisasi.

3. Kebijakan Tentang Status Kepegawaian

Ketentuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai harus bekerja secara penuh untuk organisasi atau bekerja paruh waktu. Jika status kepegawaian adalah pegawai purna waktu, hal itu menandakan organisasi tidak membolehkan karyawannya bekerja lain meskipun pada waktu senggangnya.

4. Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana sumber daya manusia biasanya memiliki petunjuk mengenai lowongan yang biasanya diisi promosi dari dalam dan lowongan yang akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar. Rencana tersebut akan membuat terbatasnya langkah dan tindakan yang dilalui pencari kerja.

2.1.1.3.2. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Sebuah organisasi biasanya mempunyai kelompok pegawai yang mempunyai tugas melakukan rekrutmen, yakni mereka adalah karyawan khusus yang mempunyai pemahaman dalam melakukan rekrutmen. Mampu bertindak dan berfikir rasional merupakan hal yang harus dilakukan sebagai seseorang yang mencari kerja. Pencari kerja pasti mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu karena pencari kerja mempunyai latar belakang pendidikan maupun pengalaman yang berbeda. Dari kebiasaan-kebiasaan tersebut tentu ada segi positif dan segi negatifnya.

Dari pengetahuan dan pengalaman merupakan hal positif dari proses rekrutmen, pencari kerja harus menguasai rencana sumber daya manusia dari

organisasi mereka, mengetahui preferensi para manajer yang nantinya akan membawahi tenaga kerja yang baru dan juga mereka telah mengetahui metode yang lebih tepat dalam melakukan rekrutmen sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan.

Segi negatifnya adalah jika kesalahan yang dibuat tidak terlalu berdampak negatif kuat bagi organisasinya maka pegawai cenderung berbuat kesalahan yang telah diperbuat. Segi negatif yang lain yakni tindakan yang meremehkan tugasnya yang menyebabkan usaha rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi akan dihentikan apabila telah masuk lamaran dan tidak mencari alternatif lamaran sehingga karyawan yang terbaik yang akan direkrut.

2.1.1.3.3. Kondisi Eksternal (Lingkungan)

Sebuah organisasi tidak boleh mengabaikan sesuatu yang terjadi disekitarnya. Hal itu berarti dalam mengelola organisasi, faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian. termasuk jika melakukan rekrutmen tenaga kerja yang baru. Contoh dari faktor eksternal dalam proses rekrutmen antara lain:

a. **Tingkat Pengangguran**

Pencari kerja sering bertindak pilih-pilih jika tingkat pengangguran tinggi karena banyaknya pencari kerja yang melamar, hal itu dapat terjadi karena lowongan di sebuah organisasi banyak terisi karena karyawan yang memenuhi persyaratan yang sesuai ketentuan terlalu banyak.

Sebaliknya, jika tingkat pengangguran rendah, hal itu akan membuat tenaga kerja tidak tepat jika pilih-pilih karena para pencari pekerjaan tidak terlalu sukar memperoleh pekerjaan sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya.

- b. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru yang berasal dari organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sejenis. Ada tiga keadaan yang bisa digolongkan jika membandingkan organisasi yang bergerak dalam kegiatan yang sejenis: lebih kuat, relatif sama atau lebih rendah. Kedudukan relatif suatu organisasi menentukan sikap para pencari tenaga kerja dalam menyelenggarakan rekrutmen.
- c. Langka Tidaknya Keahlian atau Keterampilan Tertentu
Di pasaran kerja sendiri, mendapatkan pekerja bukanlah hal yang cepat tersedia jika karyawan tersebut mempunyai pengetahuan dan ketrampilan tertentu. Yang berarti bahwa orang yang memiliki keahlian atau ketrampilan tertentu bisa saja sulit ditemukan. Dalam hal ini, jika tidak menghadapi kesulitan maka sikap dan tindakan para pencari tenaga kerja baru pasti berbeda.
- d. Proyeksi Angkatan Kerja pada Umumnya
Laju pertumbuhan pendudukan, komposisi penduduk, jumlah dan jenis luaran lembaga-lembaga pendidikan, presentase penduduk yang termasuk kategori angkatan kerja dan sebagainya berkaitan dengan

faktor demografi. Para pencari tenaga kerja sendiri akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak dan dengan kualifikasi yang sesuai.

e. Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Ketenagakerjaan

Faktor eksternal yang wajib diperhitungkan dan ditaati adalah peraturan perundang-undangan. Misalnya mengenai ketentuan mempekerjakan wanita dalam presentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita di malam hari, upah minimum, upah lembur, hak cuti pegawai, ketentuan mengenai cuti hamil bagi wanita yang sudah menikah, tenaga asing yang dipekerjakan baik itu larangan maupun pembedaan.

f. Praktek Rekrutmen oleh Organisasi-Organisasi Lain

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan berdasarkan norma-norma etika yang berlaku di masyarakat lebih ditekankan di teori manajemen sumber daya manusia. Akan tetapi pengalaman menunjukkan tidak selalu demikian. Itulah sebabnya selalu terjadi praktek-praktek pengelolaan organisasi, termasuk dalam hal rekrutmen yang melanggar norma-norma etika tersebut.

g. Tuntutan Tugas yang Kelak Akan Dikerjakan oleh Para Pekerja Baru

Hal ini menyatakan bahwa arti peranan informasi tentang analisis pekerjaan sangat penting. Dengan informasi, para pencari tenaga kerja harus memperhitungkan faktor-faktor yang perlu dan tidak perlu

mengikuti hal yang diinginkan oleh manajer yang akan merekrut tenaga kerja yang akan dipilih.

Adapun hal penting yang harus diperhatikan antara lain:

1. Manajer yang membutuhkan tenaga kerja baru biasanya mengatakan agar para pencari tenaga kerja berusaha mencari tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat.
2. Dalam mengelola sumber daya manusia (SDM), pengertian “berpengalaman sekian tahun” sering diartikan dengan “memiliki masa kerja sekian tahun”, padahal kedua hal tersebut berbeda.
3. Mencari tenaga kerja atau karyawan yang telah mempunyai pengalaman itu membutuhkan tenaga, waktu dan biaya yang besar. Maka lowongan yang diperuntukkan bagi pekerja benar-benar dituntut mempunyai pengalaman yang ada di suatu persyaratan kerja.
4. Seorang tenaga kerja yang telah mempunyai pengalaman akan menuntut hak nya berupa imbalan yang nilainya cukup tinggi. Jika tidak, yang bersangkutan yaitu calon tenaga kerja mungkin tidak berminat lagi untuk bekerja pada organisasi yang berusaha merekrutnya.
5. Jika di kemudian hari terdapat tenaga kerja baru yang dipekerjakan pada satuan kerja atau organisasi yang tidak menuntut harus berpengalaman, maka akan menyebabkan teaga

kerja baru tersebut bosan atau tidak bertahan lama dalam organisasi.

6. Berbagai kendala yang mungkin akan dihadapi dalam proses perekrutan tenaga kerja baru adalah perlu adanya pertimbangan secara matang dari organisasi yang merekrut. Hal tersebut dikarenakan supaya waktu, tenaga dan biaya yang telah dikeluarkan sepadan dengan hasil yang diinginkan yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan nantinya.

2.1.1.4. Strategi Rekrutmen Pegawai

Strategi Rekrutmen Pegawai meliputi berbagai kegiatan yang menjadi tugas dari manajemen, seperti rekrutmen dan seleksi, perencanaan, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja serta kompensasi dan motivasi. Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal bagi perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten. Kinerja perusahaan di masa depan sangat ditentukan oleh penerapan strategi rekrutmen dan seleksi.

Pegawai adalah motor penggerak bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dibutuhkan pegawai yang tangguh dan berkompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka perlu adanya strategi rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi yang tepat demi diperolehnya pegawai yang mampu berkinerja sangat baik

2.1.1.5. Teknik-Teknik Rekrutmen Pegawai

Perekrutan pegawai yang dilakukan oleh organisasi publik maupun swasta mengenal teknik-teknik sebagai berikut (Simamora, 2007).

1. *Centralized Recruitment Techniqiue* (Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan)

Teknik rekrutmen yang disentralisasikan lebih baik dipilih jika suatu instansi perlu pegawai dalam jumlah yang banyak. Rekrutmen ini lebih efisien mengingat rekrutmen dapat merekrut pegawai dalam jumlah besar yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen. Departemen personalia sendiri secara berkala menghitung kembali jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Dalam praktiknya, dalam melakukan prediksi kebutuhan pegawai harus dilakukan secara akurat dan tidak sederhana. Manajer personalia pusat cenderung *overestimate* karena dalam pandangan mereka lebih baik kelebihan daripada kurang, sehingga mengurangi jumlah pelamar.

Pada PT Pos Indonesia sendiri dalam hal rekrutmen menggunakan cara ini karena ketika ada lowongan untuk mengganti para pegawai yang akan memasuki masa persiapan pensiun maka rekrutmen dilakukan secara serempak di seluruh Indonesia. Karena sistem yang digunakan sebagai dasar penetapan pensiun adalah tahun kelahiran dan bukan berdasarkan lamanya masa kerja maka setiap tahun banyak pegawai yang pensiun secara

bersamaan apabila tahun kelahirannya sama sehingga perekrutan pegawai baru harus dilaksanakan secara massal pula.

2. *Name Request*

Teknik *Name Request* (kombinasi antara politik dan pelayanan sipil). Teknik kombinasi antar politik dan sipil merupakan rekrutmen yang melibatkan nilai-nilai respon politik dan efisiensi dalam mengatur. Dalam lowongan-lowongan jabatan profesional dan administratif di tingkat atas, sistem ini akan lebih banyak digunakan di tingkat atas, meskipun banyak kelemahan-kelemahan namun teknik *name request* ini sering digunakan, walaupun teknik ini masih memiliki banyak kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah:

- a. Karena dapat mengarah sistem *cronyism* dalam pengangkatan seseorang dan bisa bertentangan dengan tujuan-tujuan *social equity* atau *efficiency* dari instansi-instansi.
- b. Dapat membatasi hak-hak pegawai.
- c. Dapat menyebabkan tidak adilnya untuk pelamar, karena dapat mengeluarkan nama-nama pelamar yang telah ada lebih dahulu dalam daftar. Instansi dapat melakukan wawancara dan melakukan praseleksi untuk pelamar yang memenuhi kualifikasi jika teknik ini yang digunakan. Dengan demikian akan dapat menekan biaya terutama biaya surat menyurat.

2.1.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar saat diperlukan oleh suatu organisasi, karyawan sudah memiliki kualifikasi tertentu yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Sifatnya paternalistik, dari atas ke bawah dan tersentralisasi. Jadi yang perlu dilakukan oleh karyawan ialah bekerja dengan sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan atau peluang kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja untuk menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Pengembangan karir tradisional pada umumnya berupa kenaikan karir secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi karyawan diharapkan mampu memahami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian dapat menduduki jabatan manajerial.

2.1.2.1. Pengertian Pengembangan dan Karir

Pengembangan (*development*) yaitu fungsi operasional yang kedua dari manajemen personalia. Menurut Hasibuan (2006) perbedaan antara MSDM dengan manajemen Personalia antara lain:

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan Manajemen Personalia dikaji secara mikro.
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, jadi perlu diperlakukan dengan baik, namun Manajemen

Personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan dengan produktif.

3. Dalam MSDM pendekatan yang dilakukan dengan modern, sedangkan manajemen personalia dalam pendekatannya secara klasik.

Menurut Hasibuan (2006) pengembangan yaitu suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan adanya suatu pendidikan untuk pengembangan karyawan adalah meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pelatihan dan pendidikan dilakukan untuk mengembangkan karir ataupun non karir bagi para karyawan baru maupun lama. Harapan orang yang berkerja pada suatu perusahaan agar meraih posisi/ jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Penulis mengemukakan pengertian dari beberapa pakar yang akan dijelaskan sebagai berikut. Menurut Simamora (2007), bahwa “Karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”.

Rivai (2009) menyatakan bahwa “Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya”.

Dapat disimpulkan bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, yang merupakan sejarah hidupnya dalam bekerja. Menurut Rivai (2009), bahwa “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (2005), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan
2. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Tujuan dari suatu perusahaan dan individu tercapai, jika seorang karyawan sukses melalui prestasi kerja yang baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.
3. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan
4. Karyawan akan menjadi loyal jika kesejahteraan karyawan meningkat yang direncanakan dan dilakukan oleh perusahaan.
5. Membantu Karyawan agar sadar akan kemampuan yang dimilikinya

6. Pengembangan karir membantu agar karyawan sadar akan kemampuan yang dimiliki agar dapat menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian yang dimiliki.
7. Karyawan dan perusahaan hubungannya lebih kuat
8. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaanya.
9. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial
10. Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan lingkungan kerja yang baik dan karyawan sendiri menjadi lebih bermental sehat.
11. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-Program Perusahaan
12. Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
13. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian
14. Pengembangan karir dapat menurunkan turn over serta biaya untuk pegawai agar menjadi efektif.
15. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial
16. Pengembangan karir dapat membuat profesi dan manajerial terhindar dari keusangan dan kebosanan.
17. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan
18. Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
19. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

20. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

2.1.2.3. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Wahyudi (2007) ini terdiri dari:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dilakukan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan, sedangkan pendidikan menekankan pada pengembangan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Pelatihan (*training*) diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (*education*) akan diberikan kepada karyawan manajerial.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horisontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/ jabatan/ pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang biasanya diikuti dengan perubahan dari wewenang dan

tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horisontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat namun masih dalam level/ tingkat yang sama (yang berubah hanyalah bidang tugas atau area tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

a. Mutasi Vertikal terdiri atas

1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Adapun bentuk-bentuk promosi adalah sebagai berikut:

a) Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai *Temporary Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Jika ada seorang karyawan yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain maka akan ada karyawan akan dipromosikan yang akan mengisi jabatan sementara waktu. Meski pendapatan yang didapat oleh karyawan tidak ada perubahan.

b) Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau *Permanent Promotion* adalah suatu bentuk promosi yang bersifat definitif dan berlangsung dalam jangka waktu relatif lama.

c) Promosi Kecil

Promosi kecil atau *Small Scale Promotion* merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Bentuk dalam promosi ini adalah wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan

d) Promosi Kering

Promosi kering atau *Dry Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi yang dilakukan secara vertikal berupa penurunan pangkat/ posisi/ jabatan/ pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Jika ada pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana maka akan terjadi penangguhan kenaikan pangkat yang diakibatkan dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/ jabatan/ pekerjaannya, meskipun akan memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/ jabatan/ pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/ gaji).

b. Mutasi Horisontal terdiri atas:

Berdasarkan tujuannya:

a) Job Rotation

Suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan agar terhindar dari kejenuhan dan untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan. Bentuknya adalah *tour of area*, *tour of duty* dan rehabilitasi.

b) Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/ jabatan/ pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

c) Replacement Transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi dengan tenaga kerja yang baru yang bertujuan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman.

d) Versatility Transfer

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horisontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

e) Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama

f) Remedial Transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horisontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

Berdasarkan sumber gagasan dilakukannya mutasi:

a) Personal Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

b) Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri, misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

Berdasarkan jangka waktu pelaksanaan mutasi:

a) Temporary Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

b) Permanent Transfer

Sebagai kebalikan dari temporary transfer, dalam permanent transfer seorang tenaga kerja bersifat definitif dan dipindahkan dalam jangka waktu lama.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan
1.	Muhammad Yusuf Setiawan, tahun 2010	Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi Dan Sumber Daya Mineral	Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi Dan Sumber Daya Mineral sangat berpengaruh dengan profesional kerja Pegawai Negeri Sipil PNS, sistem seleksi yang ketat akan membawa kinerja PNS semakin baik dan profesional serta sebaliknya sistem rekrutmen keluarga atau kurang ketatnya rekrutmen akan menjadikan kinerja pegawai akan menjadi menurun.
2.	Sri Rahayuningsih, tahun 2011	Strategi Rekrutmen dan Pengembangan Pegawai Untuk Membangun Karir Meningkatkan Kualitas Organisasi yang Efektif di Semarang	Strategi rekrutmen dan pengembangan karir untuk meningkatkan kualitas organisasi yang efektif yang dilakukan dengan 100 responden yang berasal dari pegawai yang bekerja di sebuah perusahaan di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen menentukan kualitas organisasi. Sedangkan pengembangan karir secara signifikan menentukan kualitas organisasi dan pengaruh organisasi secara signifikan menentukan strategi rekrutmen dan pengembangan karir
3.	Ellyta Yullyanti, tahun 2009	Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai	Seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. Kedua, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. Ketiga, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung

		<p>terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Tingkat generalisasi kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi hanya berlaku pada konteks penelitian ini, dan belum tentu berlaku pada bagian lainnya</p>
--	--	---

Sumber: Setiawan (2010), Rahayuningsih (2011), Yullyanti (2009)

Pertama, Penelitian dari Setiawan (2010) membahas tentang pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS), Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen PNS. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (SDM-PNS) yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

Secara umum ini adalah salah satu hambatan penyelenggaraan manajemen SDM-PNS adalah bentuk dan struktur organisasi konvensional yang mengarah kepada *bureaucratic* atau *hierarchical organization*, yang cenderung memperlakukan SDM nya sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor sumber daya lainnya. Organisasi birokrasi cenderung mematikan kreativitas dan inovasi

serta jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) SDM, karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hierarkis atau atas perintah dari atasan.

Sebelum pegawai dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, urusan kepegawaian harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu, analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan atau disebut juga hiring specification, yaitu suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi secara efektif.

Kedua, Penelitian dari Rahayuningsih (2011) yang berdasar pada pengujian kepada strategi rekrutmen dan pengembangan karir untuk meningkatkan kualitas organisasi yang efektif yang dilakukan dengan 100 responden yang berasal dari pegawai yang bekerja di sebuah perusahaan di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen menentukan kualitas organisasi. Sedangkan pengembangan karir secara signifikan menentukan kualitas organisasi dan pengaruh organisasi secara signifikan menentukan strategi rekrutmen dan pengembangan karir.

Ketiga, Penelitian dari Yullyanti (2009) adapun langkah yang bisa diambil oleh perusahaan yaitu:

1. Mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal pegawai yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja.

2. Melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
3. Melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi dan manajemen karir.
4. Mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
5. Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

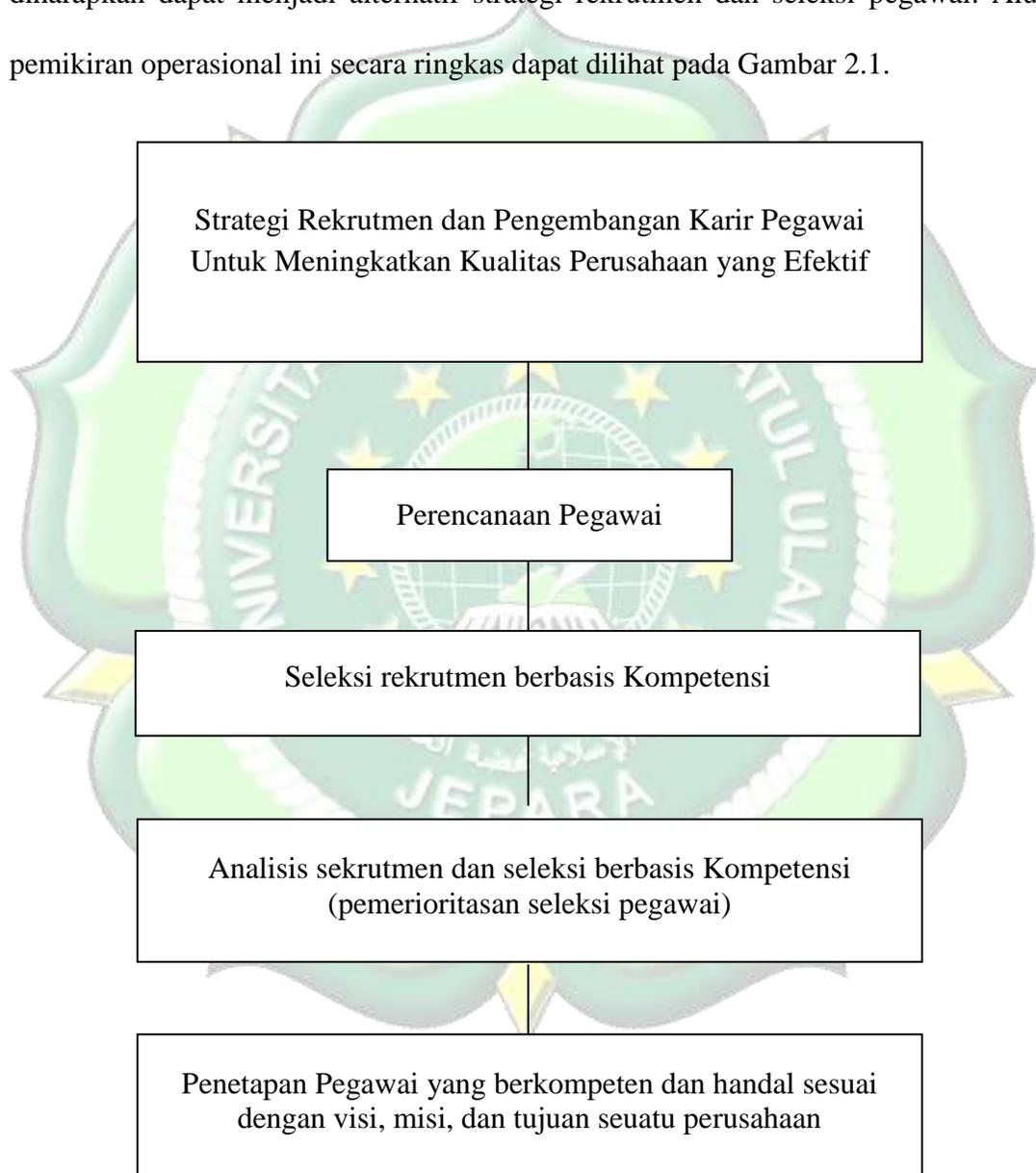
Penelitian ini untuk mendeskripsikan tentang kondisi bagaimana cara merekrut pegawai oleh PT. Pos Indonesia Kudus 59300, secara internal dan eksternal. Penelitian ini guna memperoleh pemahaman yang bersifat umum terhadap kenyataan dari sudut pandang partisipannya. Pemahaman tidak ditentukan dahulu, namun didapat setelah melakukan berbagai penelitian terhadap kenyataan perekrutan pegawai dan pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kudus 59300 yang menjadi pokok penelitian, dan kemudian ditarik

kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut. Penelitian ini guna mempelajari suatu kejadian atau masalah dengan kerangka berfikir induktif yaitu berusaha mendapatkan kesimpulan tentang suatu kejadian yang sedang dipelajari berdasarkan berbagai informasi yang berkaitan dengan perekrutan pegawai dan pengembangan karir oleh PT. Pos Indonesia Kudus 59300.

Adapun informasi yang diperoleh lebih banyak berkaitan dengan realitas internal yang terletak dalam diri manusia (pendapat/ persepsi, keyakinan, nilai) yaitu kondisi pegawai dan dirumuskan secara interpretatif subyektif. Perekrutan dan pengembangan karir pegawai oleh PT. Pos Indonesia Kudus 59300 yang sedang diteliti merupakan data paling penting yang harus dipahami dalam konteks interaksi antara manajemen PT. Pos Indonesia Kudus 59300 dengan para pegawai. Maka dari itu untuk dapat memahami fenomena ini secara utuh dalam kaitan dengan konteksnya, maka peneliti terjun sendiri sebagai instrumen dan sekaligus pengumpul data.

Strategi rekrutmen dan seleksi pegawai merupakan gerbang pertama bagi masuknya pegawai yang berkualitas dan berkompoten ke dalam perusahaan. Berdasarkan hal tersebut sudah selayaknya bagi perusahaan merancang dan menerapkan stretegi rekrutmen dan seleksi pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan persaingan industri.

Proses penentuan strategi rekrutmen diperlukan suatu pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah strategi berbasis kompetensi. Pengolahan dengan menggunakan metode ini diharapkan dapat menjadi alternatif strategi rekrutmen dan seleksi pegawai. Alur pemikiran operasional ini secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Teoritis

Penjelasan bagan:

1. Strategi rekrutmen dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan Kualitas perusahaan yang efektif, strategi rekrutmen dan seleksi pegawai sudah selayaknya bagi perusahaan merancang dan menerapkan strategi rekrutmen dan seleksi pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan persaingan industri yaitu perusahaan akan mengambil bagi siapapun pelamar yang memiliki profesional kerja tinggi akan diterima dan sebaliknya bagi pelamar yang memiliki loyalitas kerja rendah akan diabaikan. Dengan demikian PT. Pos Kudus akan selalu dan terus berkembang secara pesat dan meningkatkan kualitas perusahaan sehingga mampu bersaing dan semakin lebih maju
2. Perencanaan Pegawai, perusahaan akan melaksanakan perencanaan seleksi pegawai dan menerapkan strategi rekrutmen dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kualitas perusahaan yang efektif
3. Seleksi rekrutmen berbasis kompetensi, di sini perusahaan PT. Pos Kudus akan melaksanakan seleksi pengambilan pegawai baru berdasarkan strategi rekrutmen dan pengembangan pegawai untuk mendapatkan pegawai yang loyal kerja dan memiliki profesional kerja yang tinggi serta sesuai dengan bidangnya.
4. Analisis rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi (pemerioritasan seleksi pegawai), disini perusahaan PT. Pos Kudus akan melaksanakan seleksi penetapan calon pegawai dengan cara menganalisa satu-persatu terhadap pelamar calon pegawai.
5. Penetapan pegawai yang berkompeten dan handal sesuai dengan visi, misi dan tujuan suatu perusahaan, disini perusahaan PT. Pos Kudus akan melaksanakan penentuan seleksi terhadap calon pegawai yang telah terseleksi dengan cermat dan tepat, sehingga akan mendapatkan calon pegawai yang handal dan profesional.