

MENATA STRATEGI REKRUTMEN TENAGA KERJA

Mohamad Muspawi¹

Abstract

Recruitment is an integral part of the management of an institution or organization. Recruitment positions are quite important, because the quality of recruitment influence the quality of the performance of institutions or organizations concerned in the future. Filippo in Justine T Sirait (2006: 56) defines recruitment as an employee or prospective withdrawal of labor and the employment search process is done carefully, so as to stimulate them to want to apply for certain positions offered by the organization. Recruitment is wise when before implementation is done plannings to meet the needs of the labor or employee in an organization, what is needed and how much is needed. Once detected all necessary further carrying out the process to get the purposes of labor or employees needed. After planning labor requirements. Subsequent process is the process of opening a job. Pramana (2005: 4) says that the process of opening a job based on their workforce planning needs really been analyzed and approved by the director. Filing review of manpower requirements can be distinguished according to their needs. Selection is the process for deciding the appropriate employee from a set of candidates obtained through the recruitment process, both internal and external recruitment. In principle, the selection regardless of whether the selection made for new employees, promotion, transfer, or others, and are associated with certain stages, such as: determination of the demands of the job and the company, the determination of the type of people required, determination of tools and steps / selection procedures, factors to be considered in the selection is a tool / selection procedure, and who is doing the implementation of selection (Hariandja 2007: 125-127). The part that is no less important than recruitment is the process regarding a contract extension subcontracted employees and probation employees. Pramana (2005: 10) says that this process must be preceded by a review / assessment of employees works to the extent that their ability to carry out the duties and responsibilities of the job.

Keywords: Recruitment, Manpower Professional.

PENDAHULUAN

Memiliki tenaga kerja yang profesional merupakan dambaan semua lembaga. Sebab, dengan dukungan tenaga kerja yang profesional akan memudahkan langkah lembaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus menaikkan citra positif lembaga tersebut.

Memilih pelaksana untuk melaksanakan sub-sub tujuan organisasi atau lembaga adalah kewenangan pimpinan atau manajer, yakni melalui rekrutmen dengan cara

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

Pemimpin harus mampu mengatur strategi untuk merekrut para pelaku perencanaan demi tercapainya tujuan lembaga atau organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kepiawaian seorang pimpinan dalam merekrut dan tentunya melalui proses yang benar dengan strategi yang benar akan menghasilkan pelaku-pelaku kerja yang sesuai dengan keinginan lembaga

¹ Dosen FKIP Universitas Jambi

atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Rekrutmen adalah proses menarik minat dan mengumpulkan calon pemegang jabatan yang sesuai rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu (Soetjipto, 2008:144). Rekrutmen merupakan suatu proses menarik orang lain pada suatu waktu tertentu dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan ke perusahaan (Yovita dan Setiawan, 2016:181).

Ajaran Islam mengingatkan ada hal-hal penting yang harus dipertimbangkan dalam merekrut seorang karyawan/staf yaitu masalah memiliki kemampuan dan dapat dipercaya, seperti yang tertera di dalam firman Allah surat Al-Qashash ayat 26 sebagai berikut: *Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".* (Q.S. Al-Qashash :26). Ayat tersebut memberikan pesan penting, bahwa dalam melakukan perekrutan harus mempertimbangkan aspek kemampuan kerja/keahlian dan aspek pribadi yang dapat dipercaya atau pribadi yang amanah.

Makalah ini membahas dan menguraikan tentang strategi rekrutmen, dengan menyajikan uraian tentang: 1. Pengertian strategi dan rekrutmen, 2. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja, 3. Pembukaan lowongan kerja, 4. Seleksi pelamar eksternal dan internal, 5. Perpanjangan kontrak karyawan subkontrak dan karyawan percobaan. 6. Kendala pelaksanaan rekrutmen.

METODE PENELITIAN

Metode yang penulis gunakan adalah metode *Library Research* yakni penelitian kepustakaan, sebagaimana menurut Nazir (2003: 111) bahwa

“Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.” Dalam hal ini penulis memperdalam, mengkaji, dan menelaah literatur-literatur yang berkaitan dengan strategi rekrutmen tenaga kerja, kemudian penulis melakukan analisis yang mendalam, untuk selanjutnya penulis susun dalam bentuk artikel ilmiah.

PEMBAHASAN

Membahas tentang strategi rekrutmen memerlukan pengetahuan tentang langkah-langkahnya. Dalam pembahasan ini diuraikan lima pembahasan, yaitu:

Pengertian Strategi Rekrutmen

Untuk lebih jelas dalam membahas strategi rekrutmen ini penulis memulai dari pengertian. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Umar (2008:31) bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Sebenarnya, kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti: kepemimpinan dalam ketentaraan. Konotasi ini berlaku selama perang yang kemudian berkembang menjadi manajemen ketentaraan dalam rangka mengelola para tentara. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future Intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing (Dirgantoro, 2007:5).

Dengan demikian strategi bisa dipahami dengan sekumpulan tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan untuk

mencapai tujuan dengan lebih mudah dan lebih menghasilkan pencapaian tujuan yang lebih sempurna. Dan strategi ini sifatnya terus meningkat dan terus menerus yaitu dengan pencapaian tujuan jangka panjang dan untuk mencapai keunggulan dalam setiap persaingan antar lembaga atau organisasi.

Sementara itu rekrutmen menurut Soetjipto (2008:144) dalam *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik minat dan mengumpulkan calon pemegang jabatan yang sesuai rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Filippo dalam Sirait (2006:56) mendefinisikan rekrutmen sebagai penarikan calon pegawai atau tenaga kerja dan merupakan proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan secara seksama, sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi.

Menurut Forum *Human Capital Indonesia* (2007:25) dalam *Excellent People Excellent Business : Pemikiran Strategik Mengenai Human Capital Indonesia* dikatakan bahwa rekrutmen adalah menarik kandidat yang *qualified* ke tempat yang diperlukan. Menarik kandidat yang mempunyai kualifikasi yang tepat memang perlu, tetapi ini tidak cukup. Kualitas kandidat yang diperlukan harus dibicarakan dalam tim penerimaan.

Sinambela (2016:120) menjelaskan definisi rekrutmen sebagai serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, rekrutmen bisa dipahami dengan proses mencari, menemukan,

dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam menduduki sebuah jabatan pekerjaan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Dan strategi rekrutmen merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam menarik calon tenaga kerja atau pegawai untuk melaksanakan misi organisasi atau lembaga.

Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja

Perekrutan yang bijak adalah manakala sebelum pelaksanaannya dilakukan perencanaan-perencanaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau pegawai dalam sebuah organisasi, apa saja yang diperlukan dan berapa yang dibutuhkan. Setelah terdeteksi semua yang diperlukan, selanjutnya melaksanakan proses untuk mendapatkan keperluan-keperluan tenaga kerja atau pegawai yang dibutuhkannya.

Menurut Dewan (1999:131) bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja berawal dari pembentukan asumsi utama dalam rencana bisnis. Setelah diketahui tingkat volume penjualan dan komposisinya, jadwal produksi yang diperlukan, program penelitian dan pengembangan, dan lain-lain, Sebaiknya dibangun persyaratan tenaga kerja yang sesuai kebutuhan yang dibutuhkan. Perencanaan harus mencakup bangunan asumsi tentang struktur organisasi yang akan digunakan, dan pengaruhnya terhadap tingkat tenaga kerja yang dibutuhkan.

Deshpande, dan Asmita A. Deshpande (2009:312) dalam *Humam*

Resource Management, mengatakan bahwa proses perencanaan tenaga kerja dimulai dengan tekad dan penelaahan terhadap tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan manajemen untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dan pasokan internal sumber daya manusia.

Pembukaan Lowongan Kerja

Setelah perencanaan kebutuhan tenaga kerja selesai dan tentunya sudah dianalisis oleh bagian perekrutan perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan dalam proses ini bagian perekrutan hanya boleh memberikan usulan-usulan mengenai kelebihan atau kekurangan karyawan atas pengajuan perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Kemudian bagian perekrutan mengajukan ke General Manager atau Direktur dan ia akan memberikan jawaban atas pengajuan perencanaan kebutuhan tenaga kerja tersebut melalui sistem. Proses selanjutnya dilakukan pada proses pembukaan lowongan kerja.

Proses pembukaan lowongan kerja didasari atas adanya perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang benar-benar sudah dianalisis serta disetujui oleh direktur. Pengajuan penelaahan kebutuhan tenaga kerja dapat dibedakan menurut kebutuhannya (Pramana, 2005:4).

Menurut Setiaji (2006:68) dalam *Solusi Praktis bagi Manajer* membuka lowongan kerja bisa dengan mendapat rekomendasi dari orang yang dipercaya dengan jaminan kualitas, dengan pasang iklan dan menyiapkan tim seleksi, wawancara, dan sebagainya, dengan melalui agen dan ini perlu biaya yang mahal, dan atau dengan pasang pengumuman di perguruan tinggi ternama di bidangnya untuk mencari *fresh graduate*.

Menurut Hariandja (2007:109) membuka lowongan kerja bisa dengan *Walk-in and write-in* (Inisiatif pelamar), dengan *Employee referral*

(rekomendasi pegawai). Pendekatan ini melakukan penarikan calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai yang sudah ada, dengan *Advertising* (iklan), dengan *State employment security agencies* (lembaga pemerintah) adalah lembaga pemerintah yang membantu pencari tenaga kerja atau menghubungkan pencari kerja dengan yang membutuhkan tenaga kerja, dengan *Private placement agencies* (lembaga swasta), dengan *professional search firms* (perusahaan penyedia tenaga ahli), dengan *Educational institution* (lembaga pendidikan) adalah lembaga-lembaga pendidikan umum atau kejuruan yang berusaha membantu lulusannya untuk memperoleh pekerjaan, dengan *professional association* (asosiasi profesi) adalah lembaga yang dibentuk oleh para profesional seperti akuntan, dokter, insinyur, dan lain-lain, yang dapat digunakan untuk mencari para profesional, dengan *Labor organization* (organisasi buruh), dengan *Government-funded and community training programs* (lembaga pelatihan pemerintah), dengan *Temporary help agencies* Merupakan agen yang menyediakan pekerja temporer yang dibutuhkan secara cepat oleh perusahaan, dengan *Leased employees* hampir sama dengan *temporary help agency*. Perbedaan-nya adalah *leased employee* menyediakan tenaga kerja untuk kebutuhan jangka panjang, dengan *Departing employees*. Pegawai yang keluar karena alasan tertentu seperti, PT Garuda Indonesian Airways dalam musim haji sering merekrut kembali para pramugari yang sudah meninggalkan pekerjaan, dengan *Open house* yaitu mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai perusahaan dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas perusahaan, dengan harapan

dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.

Seleksi Pelamar Eksternal dan Internal

Berbicara mengenai sumber calon tenaga kerja, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai yang akan ditarik untuk menjadi calon pegawai.

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Pada prinsipnya, kegiatan seleksi tanpa melihat apakah seleksi yang dilakukan untuk pegawai baru, promosi, pemindahan, atau yang lain-lain, dan berkaitan dengan tahap-tahap tertentu, seperti: Penentuan tuntutan pekerjaan dan perusahaan, penentuan jenis orang yang dibutuhkan, penentuan alat dan langkah-langkah/prosedur seleksi, faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan adalah alat/ prosedur seleksi, dan siapa yang melakukan pelaksanaan seleksi (Hariandja, 2007:125-127).

Tidak kalah pentingnya bahwa dalam seleksi ini tidak diikuti embel-embel kepentingan dan keuntungan tertentu baik dari pihak yang menyeleksi maupun yang akan diseleksi.

Dalam seleksi perlu juga diperhatikan keuntungan dan kerugian dalam merekrut pegawai baik itu yang internal maupun eksternal. Kelebihan sumber internal lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi yang lebih

singkat, meningkatkan motivasi kerja, dan memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat. Kekurangannya membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru yang dapat mendorong pertentangan di antara pegawai, memperkecil kelompok pelamar potensial, dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja.

Sumber eksternal, kelebihanannya jumlah calon yang lebih besar membantu meningkatkan jenis tenaga kerja, mendorong masuknya pemikiran baru, biaya yang lebih rendah untuk pelatihan pegawai profesional, tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam perusahaan, kemungkinan membawa rahasia pesaing, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama. Kelemahannya, menimbulkan ketidaksetiaan pegawai yang ada, memerlukan biaya yang lebih besar dan menyita banyak waktu, dan membutuhkan orientasi yang lebih lama.

Pelamar yang sudah lulus melalui seleksi yang ketat kadang-kadang masih ada juga yang keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaannya. Menurut Setiaji (2006:94) hal ini harus dicermati. *Turnover* staf yang tinggi menunjukkan adanya masalah manajerial. Seorang manajer harus melihat berkas kepegawaian yaitu prosedur perekrutan pegawai, apakah ada kelemahan dalam seleksi, wawancara, dan pemilihan pegawai. Jika manajer merasa bahwa staf telah dipilih secara cermat sesuai kualifikasi, kemampuan, dan karakter yang diperlukan, maka manajer harus menelaah apa yang salah sejak mereka bergabung dengan perusahaan. Ini bisa berupa gaya manajemen yang tidak cocok atau kondisi pekerjaan atau masalah penggajian. Yang penting adalah bahwa manajemen harus

memahami kebutuhan motivasi staf dan berusaha untuk memenuhinya.

Seleksi SDM sangat diperlukan, sehingga siapa pun yang direkrut dalam sebuah lembaga atau institusi akan berdasar atas minat dan motivasi yang kuat untuk aspek/bidang yang digeluti secara profesional (Halim, 2005:64).

Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*) adalah komponen penting dalam pencarian sumber daya manusia yang handal di perusahaan. Tanpa seleksi dan rekrutmen yang tepat, maka perusahaan akan "menyesal" di kemudian hari. Ada yang lebih ekstrim mengatakan bahwa perusahaan akan cepat "hancur" jika proses rekrutmen dan seleksinya tidak benar. Dengan seleksi yang tepat, perusahaan akan mempunyai orang-orang yang tepat (*the right man in the right place*) (HHRMA, 2006:43).

Berdasarkan pendapat Everard, Morris, dan Wilson (2004:75) dalam *Effective School Management*, bahwa elemen standar dalam proses perekrutan (1) deskripsi pekerjaan; (2) profil pribadi; (3) menarik calon yang cocok; (4) formulir aplikasi; (5) referensi; dan (6) wawancara. Orang yang merekrut bawahan baru kemudian arahan untuk bekerja harus terlibat dalam semua tahap proses.

Menurut Armstrong (2000:349) terdapat tiga tahapan dalam rekrutmen dan seleksi, tiga tahapan tersebut adalah : (1) Mendefinisikan kebutuhan, mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi; memutuskan syarat dan kondisi pekerjaan; (2) Meninjau calon yang akan direkrut dan mengevaluasi sumber-sumber alternatif pelamar, di dalam dan di luar perusahaan, periklanan, menggunakan lembaga konsultan; (3) Memilih calon menyaring lamaran, wawancara, tes, menilai calon, pusat penilaian menawarkan pekerjaan, mendapatkan referensi; mempersiapkan kontrak kerja.

Perpanjangan Kontrak Karyawan Subkontrak Dan Karyawan Percobaan

Dalam upaya untuk memenuhi tuntutan sumber daya manusia, organisasi memiliki banyak pilihan staf, termasuk mempekerjakan karyawan dengan penuh waktu, memiliki karyawan yang bisa bekerja lembur, menggunakan karyawan sementara atau kontrak (Bohlander, 2010:77).

Menurut Jackson, Hitt, dan Denisi (2003:24), dalam *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, bahwa karyawan kontrak bisa memegang dan menyumbangkan pengetahuan baik secara gamblang maupun tidak gamblang keduanya berharga bagi pemenuhan proyek penting perusahaan. Beberapa kegiatan manajemen sumber daya manusia yang relevan adalah mengelola karyawan kontrak, termasuk seleksi, pelatihan, kompensasi, dan mempertahankan orang-orang yang memberikan kontribusi penting.

Proses perpanjangan kontrak karyawan subkontrak dan karyawan percobaan, harus didahului dengan peninjauan/ penilaian karya karyawan untuk diketahui sejauh mana kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Pramana, 2005:10).

Hal inilah yang akan dijadikan sebagai acuan untuk menentukan status kekaryawanan (diperpanjang masa kontraknya atau diangkat menjadi karyawan tetap), serta dapat juga dijadikan pedoman untuk memperbaiki perilaku dan kinerja mereka ke depannya.

Kendala Pelaksanaan Rekrutmen

Setiap pekerjaan sudah tentu ada kendala yang dihadapi, termasuk juga dalam proses pelaksanaan rekrutmen memiliki sejumlah kendala.

Menurut Setiani (2013:43) ada 6 kendala dalam proses rekrutmen, yaitu:

1. Kebijakan pelaksanaan organisasi.
Kebijakan organisasi yang mempengaruhi perekrutan itu adalah:
 - a. Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan.
 - b. Kebijakan Promosi.
 - c. Kebijakan Status Karyawan.
 - d. Kebijakan Sumber Tenaga Kerja.
2. Persyaratan-persyaratan jabatan. Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit, sebaliknya jika jumlah persyaratannya sedikit maka pelamarnya akan semakin banyak.
3. Metode pelaksanaan perekrutan. Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.
4. Kondisi pasar tenaga kerja. Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar yang serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.
5. Soliditas perusahaan. Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.
6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal. Jika kondisi

perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.

SIMPULAN

Strategi rekrutmen merupakan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam menarik calon tenaga kerja atau pegawai untuk melaksanakan misi organisasi atau lembaga, dan langkah-langkah tersebut sifat terus meningkat ke arah yang lebih baik serta mencapai persaingan keunggulan terhadap lembaga-lembaga lainnya.

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan pembukaan lowongan kerja memerlukan kejelian yang cukup untuk mengantisipasi kebingungan para calon pelamar pekerjaan karena itu dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja dipertimbangkan bagian-bagian mana yang perlu diisi, sehingga akan menemukan pelamar yang tepat. Dengan demikian, para penyeleksi akan mudah untuk mencari kemampuan yang cocok, keterampilan yang diperlukan dan keintelektualan yang diperlukan. Dan ini akan memudahkan sebuah lembaga untuk berkembang maju dan bersaing dengan lembaga-lembaga lain karena memiliki tenaga unggul dari hasil seleksi yang masuk melalui lowongan pekerjaan yang dibuat oleh lembaga tersebut

Seleksi pelamar eksternal dan internal memang kadang-kadang menemui dilematis. Pelamar eksternal sebaiknya dipilih berdasarkan keahliannya, hanya saja fenomena yang terjadi mereka dipilih kadang berdasarkan ada hubungan kekeluargaan, hubungan tas, dan hubungan keahlian, hanya saja yang terakhir ini tidak lebih dari pelengkap saja, agar tidak terlalu mencolok atas kemurnian proses penyeleksiannya.

Perpanjangan kontrak karyawan subkontrak dan karyawan percobaan adalah berdasarkan penilaian kinerja para karyawan yang telah bekerja. Karena itu bagi karyawan yang direkrut dari dalam, karyawan tetap yang dipekerjakan untuk pekerjaan tertentu, bisa melanjutkan pekerjaannya bila penilaian menunjukkan indikasi sukses dan ini dilakukan oleh manajer melalui tim. Sedangkan pelamar yang baru diterima setelah dinilai selama masa percobaannya bisa diterima dan diangkat menjadi pegawai tetap atau bahkan dikembalikan karena kinerjanya tidak sesuai dengan harapan lembaga.

Kendala dalam proses rekrutmen, yaitu: 1. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi, 2. Persyaratan-persyaratan jabatan, 3. Metode pelaksanaan perekrutan, 4. Kondisi pasar tenaga kerja, 5. Soliditas perusahaan, 6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London : Kogan Page, 2000.
- Dewan, J. M. *Management of Manpower Training and Development*, New Delhi : Discovery Publishing House, 1999.
- Deshpande, S. D. Geet, A.D. dan Asmita A. Deshpande, *Human Resource Management*, Shivaji Nagar : Nirali Prakashan, 2009.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik : Konsep, Kasus, dan Implementasi*, Jakarta : Grasindo, 2007.
- Everard, K. B, Geoffrey Morris, dan Ian Wilson, *Effective School Management*, London : Paul Chapman Publishing, 2004.
- Forum Human Capital Indonesia, *Excellent People Excellent Business :Pemikiran Strategik Mengenai Human Capital Indonesia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- George Bohlander dan Scott Snell, *Managing Human Resources, Fifteenth Edition*, USA : South-Western Cengage Learning, 2010.
- Halim, A. dkk, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Grasindo, 2007.
- Hold Human Resource Manager Association (HHRMA), *The Dynamics Of Human Resources Becoming A True Hr Specialist : Terjemahan : Sebuah Referensi Pengelolaan SDM Berdasarkan Pengalaman Praktisi Terbaik Di Industri Pariwisata*, Jakarta : Grasindo, 2006.
- Jackson, Susan E, Michael A. Hitt, dan Angelo S. Denisi, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2003.
- Nazir, M. *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia, cet.ke-5, 2003.
- Pramana, Hengky W. *Aplikasi Manajemen Perekrutan Berbasis Access*, Jakarta : ELex Media Komputindo, 2005.
-, *Kunci Sukses Aplikasi Manajemen Perekrutan Berbasis Access*, Jakarta : Elex Media Komputmdo, 2005.
- Umar, Husein. *Strategic Management in Action*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Setiaji, A. B. *Solusi Praktis bagi Manajer*, Yogyakarta : Kanisius, 2006.

- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, Justine T. *Memahami Aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*, Jakarta : Grasindo, 2006.
- Soetjipto, Budi W. *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, Jakarta : Salemba Empat, 2008.
- Septiani, Baiq. *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*. Jurnal Ilmiah WIDYA, Volume 1 Nomor 1 Mei-Juni 2013.
- Yovita, T Marcella dan Setiawan, Roy. *Studi Deskriptif Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan pada PT. Darma Mindra Prasetyo Surabaya*. Jurnal AGORA Vol. 4 No 2, 2016.