

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Pelaksanaan Rekrutmen Calon Kepala sekolah di Kota Palangka Raya**

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training and development* calon kepala sekolah. Mencari kepala sekolah yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan lembaga-lembaga harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen calon kepala sekolah dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang melamar pada organisasi tersebut.

Apapun alasannya, jika terjadi lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi maka lowongan tersebut haruslah diisi. Salah satu cara untuk mengisi lowongan tersebut adalah dengan melakukan proses rekrutmen. Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawannya. Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Bentuk pekerjaan yang harus diisi serta berbagai

kebijakan dan praktik organisasi menentukan yang mana dari sumber tadi yang paling tepat untuk mengisi posisi yang lowong. Sebab itu, salah satu aspek keputusan seleksi adalah pengambilan keputusan dimana akan merekrut.

Sebelum lembaga dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik, terlebih dahulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia. Prosedur seleksi calon kepala sekolah yang efektif tergantung pada efektivitas proses rekrutmen. Kandidat-kandidat yang menonjol tidak akan dapat diseleksi manakala mereka tidak termasuk dalam kumpulan pelamar.

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh lembaga. Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan.

Pelaksanaan rekrutmen merupakan sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan cara mempengaruhi mereka agar bersedia melamar dan mengikuti seleksi untuk dapat mengisi posisi-posisi yang diperlukan dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini adalah rekrutmen calon kepala sekolah.

Pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah yang telah dilaksanakan di Kota Palangka Raya merupakan sebuah inovasi dalam sebuah lembaga

pendidikan untuk merekrut kepala sekolah yang profesional. Adapun salah satu lembaga yang ikut andil dalam rekrutmen calon kepala sekolah adalah Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kalimantan Tengah. Pelaksanaan persiapan rekrutmen calon kepala sekolah ini dilakukan beberapa tahapan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Disdikbud) Kota Palangka Raya merupakan sebuah lembaga yang memiliki tugas membantu walikota dalam melaksanakan pemerintahan di bidang pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan kebijakan serta berdasarkan undang-undang yang berlaku. Adapun tugas pokok Disdikbud salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan. Oleh sebab itulah Disdikbud lebih mengetahui keadaan sekolah dan khususnya kepala sekolah di Kota Palangka Raya. Untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut tidak lepas dari seorang kepala sekolah yang profesional, menemukan kepala sekolah yang diinginkan haruslah melewati seleksi atau melalui rekrutmen calon kepala sekolah. Adapun perekrutan yang dilakukan oleh Disdikbud tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya kerjasama dari lembaga yang lebih berkompeten yaitu LPMP. LPMP juga turut andil dalam hal perekrutan namun masing-masing lembaga telah mempunyai tugas dan wewenang masing-masing.

Disdikbud bertugas sebagai penyeleksi administrasi yang diawali dengan proyeksi analisis kebutuhan, analisis kebutuhan dilakukan untuk sebuah pelaksanaan dalam rekrutmen calon kepala sekolah, analisis kebutuhan dilakukan sesuai dengan kebutuhan jangka panjang atau dua tahun

kedepan setelah tahun berjalan berdasarkan dengan jenjang sekolah yang memerlukan kepala sekolah. Hasil dari proyeksi kebutuhan kepala sekolah itulah menjadi patokan dasar tentang jumlah calon kepala sekolah yang harus dipersiapkan, proyeksi ini harus dilakukan secara cermat agar kebutuhan kepala sekolah dapat terpenuhi. Proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah disuatu wilayah didasarkan pada formasi yang ada, yang ditentukan oleh banyaknya satuan pendidikan yang memerlukannya tetapi belum terdapat kepala sekolah yang pasti. Proyeksi kebutuhan pengangkatan kepala sekolah dapat dibuat berdasarkan banyaknya sekolah yang ada, sekolah tambahan baru untuk dua tahun kedepan, dan banyaknya sekolah yang berkembang atau sekolah yang baru, dikurangi dengan jumlah kepala sekolah yang ada, dengan memperhitungkan pengurangan kepala sekolah yang disebabkan oleh berhenti atas permohonan sendiri, masa penugasan berakhir, mencapai batas usia pensiun, diangkat pada jabatan lain, dikenakan hukuman disiplin, dinilai berkinerja kurang, sakit atau berhalangan tetap, tugas belajar dan meninggal dunia.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gomes yang menyatakan bahwa rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi kemungkinan adanya lowongan dengan beraaneka ragam alasan, berdirinya organisasi baru, seperti kelas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa, jadi membutuhkan guru baru pula; adanya perluasan kegiatan, seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru; terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru sehingga membutuhkan tenaga baru pula; adanya

pekerja yang pindah ke organisasi lain dikarenakan pindah rumah atau ikut suami atau istri ke daerah lain; adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat. Pekerja yang berhenti karena cuti hamil atau karena telah melanggar peraturan sehingga diberhentikan oleh pihak lembaga atau instansi yang terkait; adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun atau usia lanjut yang sudah tidak mungkin melakukan proses belajar mengajar; adanya pekerja yang meninggal dunia.<sup>1</sup>

Setelah proyeksi kebutuhan terlaksana maka dilanjutkanlah ketahap berikutnya yaitu pengusulan calon kepala sekolah, baik itu berasal dari guru-guru maupun guru yang telah menjabat kepala sekolah dan memang layak untuk diikut sertakan sebagai calon kepala sekolah dari sekolah masing-masing, pengusulan itu meliputi pembuatan surat yang ditujukan kepada sekolah atau madrasah yang ada di Kota Palangka Raya, kepala sekolah atau pengawas mengusulkan guru yang potensial untuk mengikuti seleksi calon kepala sekolah, kemudian guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada kepala Disdikbud beserta berkas administrasi yang lainnya sesuai dengan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 pasal 2 ayat 2 ( yang dikenal dengan syarat secara umum) yaitu :

1. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;

---

<sup>1</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2003, h.105-106

3. Berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah; atau setinggi-tingginya 54 tahun pada saat mengajukan lamaran;
4. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
5. Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
6. Memiliki sertifikat pendidik,
7. Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB);
8. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB, memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpasing;
9. Memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
10. Memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.<sup>2</sup>

Sedangkan persyaratan khusus yang telah ditetapkan oleh Disdikbud dan LPMP, adalah:

1. Daftar riwayat hidup.
2. Pas foto terbaru ukuran 3 x 4 sebanyak 4 lembar dengan latar foto warna merah, untuk pria berdasi dan wanita memakai blazer.
3. Fotocopy SK CPNS dan SK PNS yang telah dilegalisasi.
4. Fotocopy SK GTY (SK Guru Tetap Yayasan) yang telah dilegalisasi.
5. Fotocopy SK Pangkat terakhir yang telah dilegalisasi.
6. Fotocopy ijazah pendidikan tertinggi yang telah dilegalisasi.
7. Fotocopy Sertifikat Pendidik yang telah dilegalisasi.
8. Fotocopy bukti kepemilikan NUPTK.
9. Fotocopy KTP.
10. Fotocopy Penilaian Kinerja dua tahun terakhir
11. Fotocopy DP3 dua tahun terakhir.
12. Surat keterangan melaksanakan tugas mengajar dari kepala sekolah/madrasah.
13. Surat Keterangan sehat dari dokter Rumah Sakit pemerintah.
14. Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK).
15. Surat rekomendasi pengawas sekolah.

---

<sup>2</sup> PPTK, *Petunjuk Pelaksanaan PPKS pada Program ProDep*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta, 2013, hal. 18

16. Format rekomendasi kepala sekolah (dalam keadaan tertutup dan disegel).<sup>3</sup>

Dalam hal pengusulan tersebut dilakukan dalam dua cara, yaitu secara manual dan secara *online* melalui situs Padamu Negeri. Data yang telah diisi melalui *online* akan di verifikasi oleh tim atau panitia rekrutmen untuk melihat kelengkapannya. Apabila telah dianggap lengkap dan memenuhi standar dari Permendiknas nomor 28 tahun 2010, maka akan dicetak dan dilampirkan bersamaan dengan berkas administrasi secara khusus untuk didaftarkan untuk bisa mengikuti seleksi akademik sampai selesai. Sedangkan LPMP mempunyai kewenangan dalam penyiapan calon kepala sekolah. Proses pelaksanaannya dilakukan oleh tim pelaksana seleksi akademik dan pelaksana pendidikan dan pelatihan. Unsur yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan ini adalah asesor dan master trainer serta dosen yang memiliki sertifikat master trainer dan penanggung jawab diklat. Adapun tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam seleksi akademik dan diklat yaitu:

- (1) Penguasaan kompetensi calon kepala sekolah yang dilihat dari beberapa tes, seperti: akademik dan kepemimpinan atau kekuatan calon kepala sekolah.
- (2) Diklat.
- (3) Pemberian nomor unik kepala sekolah atau sertifikat sebagai kepala sekolah bagi calon kepala sekolah yang telah lulus diklat.

Setelah dinyatakan lulus secara administrasi maka calon kepala sekolah harus mengikuti tahap selanjutnya yaitu seleksi akademik yang dilaksanakan oleh LPMP. Dalam seleksi akademik ini tim pelaksana ingin mengetahui penguasaan kompetensi calon kepala sekolah melalui penilaian potensi

---

<sup>3</sup>*Ibid hal. 5*

kepemimpinan (PPK), gunanya adalah untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan, kekuatan, atau daya kepemimpinan calon kepala sekolah yang dimilikinya, apakah bisa berkembang atau tidak. Dalam penilaian potensi ini tidak dilihat dari riwayat pendidikan dan perkuliahannya, tetapi yang dilihat adalah dari potensi kemampuan akademiknya yang mencakup empat instrumen yaitu: instrumen 1a, 1b, instrumen 2 dan 3. Instrumen 1a itu tentang respon situasional, artinya calon kepala sekolah dilihat kemampuannya dan bagaimana cara dia untuk mengatasi masalah yang mendesak agar dapat terselesaikan dengan baik dengan waktu 15 menit, potensi ini digambarkan melalui deskripsi kemampuan mengambil keputusan pada penyelesaian masalah yang muncul disekolah dalam situasi mendadak, bagian ini menyajikan skenario situasi bermasalah dalam bidang sarana-prasarana, keselamatan, dan proses pembelajaran. Instrumen 1b itu tentang respon situasional, artinya penilaian tersebut untuk melihat kemampuan calon kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah yang besar dan cara dalam memecahkan masalah besar tersebut dengan waktu 20 menit. Bagian ini menyajikan scenario seperti halnya Instrumen 1 namun sedikit berbeda yaitu dicantumkannya contoh respon kepala sekolah. Kalau instrumen 2 itu tentang kreativitas dan pemecahan masalah, seperti: penilaian untuk mengetahui kemampuan calon kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah secara kreatif dengan cara kami, memberikan skenario dan soal-soal untuk dikritisi dengan waktu 30 menit, bagian ini menyajikan skenario kasus dalam bidang pengelolaan

(khususnya kemitraan) , bidang pembiayaan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, serta kualitas pembelajaran. Kalau instrumen 3 itu tentang wawasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan berdasarkan bukti-bukti, artinya calon kepala sekolah dapat untuk menemukan situasi bermasalah, apa saja masalahnya, dan bagaimana dia mampu untuk menyelesaikannya secara sistematis dan logis dengan waktu 90 menit, instrument 3 ini lebih mengarah pada mengidentifikasi factor internal dan eksternal yang menjadi pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan sekolah, merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh sekolah, menguraikan keterampilan kepemimpinan dengan mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan apa yang telah dimiliki.

Setelah mereka menjawab soal-soal yang diberikan maka mereka akan diwawancara yaitu menanyakan ulang pertanyaan tertulis tersebut dengan dijawab secara lisan oleh calon kepala sekolah tujuannya adalah untuk dapat memperoleh gambaran mengenai potensi calon kepala sekolah, selain melengkapi dan menyempurnakan gambaran potensi calon kepala sekolah, wawancara juga digunakan oleh asesor untuk menyampaikan umpan balik secara lisan dalam durasi waktu 10 – 15 menit per calon kepala sekolah. Setelah terlaksananya penilaian potensi kepemimpinan (PPK) baik secara lisan maupun tulisan maka calon kepala sekolah tersebut dapat dikatakan lulus atau tidak lulus dalam seleksi akademik. Penilaian dilakukan oleh tim asesor dengan cara menganalisis respon calon kepala sekolah dengan menggunakan rubrik. Analisis respon dilakukan oleh masing-masing asesor

secara individual dengan menggunakan perangkat lunak yang telah disiapkan oleh LPPKS, didiskusikan bersama pasangan, dan diputuskan bersama dalam sidang asesor berdasarkan hasil respon tertulis maupun wawancara. Penilaian dalam seleksi akademik dikategorikan dalam tiga kriteria kelulusan, yaitu kurang memuaskan (KM), memuaskan (M) dan sangat memuaskan (SM). Peserta bisa dinyatakan lulus seleksi akademik, jika mendapatkan nilai minimal memuaskan (M) untuk keempat instrumen tersebut.

Tahap kedua dilanjutkan pada pemberian diklat calon kepala sekolah. Diklat merupakan kegiatan pemberian pengalaman pendidikan secara teori maupun praktik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial sesuai Permendiknas nomor 13 tahun 2007.

Diklat dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka yang kurun waktunya minimal seratus jam dan praktik pengalaman lapangan dalam waktu tiga bulan atau dua ratus jam. Diklat pertama yang harus diikuti oleh calon kepala sekolah adalah *In-service learning* 1 disebut IN-1, yaitu: pembelajaran melalui kegiatan tatap muka dalam waktu 70 jam @ 45 menit sebanyak 8 hari, materi IN-1 mencakup materi umum, materi inti dan materi penunjang yang diberikan oleh pemateri yang dikenal dengan sebutan *Master Trainer*.

Diklat kedua yaitu tatap muka dan praktik lapangan yang harus diikuti oleh calon kepala sekolah berupa *on the job learning* (OJL) artinya pembelajaran dilapangan dalam situasi pekerjaan yang nyata,

diimplementasikan di dua tempat yaitu sekolah sendiri sebanyak seratus lima puluh jam dan sekolah lain yang jenjangnya lebih tinggi atau sederajat sebanyak lima puluh jam dalam kurun waktu tiga bulan setara dengan dua ratus jam pelajaran. Program OJL ini terdiri dari pelaksanaan tindakan kepemimpinan, pelaksanaan supervisi terhadap guru junior, menyusun perangkat pembelajaran (silabus, RPP dan bahan ajar), pelaksanaan tugas mandiri (kajian-kajian) dan pelaksanaan peningkatan kompetensi berdasarkan Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian (AKPK).

Pada akhir pertemuan IN-1 peserta calon kepala sekolah akan menyusun rencana tindakan yang akan diimplementasikan pada saat *on the job learning* (OJL). Penyusunan rencana tindakan tersebut berdasarkan hasil evaluasi diri yang dicerminkan pada hasil AKPK serta penyusunan portofolio serta materi presentasi hasil OJL. *On The Job Learning* (OJL) artinya: pelaksanaan rencana tindakan yang telah disusun pada saat IN-1, kemudian tujuan dari OJL untuk mendapatkan pengalaman belajar dan pengalaman praktik-praktik yang baik tentang kompetensi kepala sekolah dengan cara mempraktekan hasil dari IN-1 atau sesuai dengan pelaksanaan perencanaan.

Diklat ketiga adalah tatap muka dan praktik lapangan yang harus diikuti oleh calon kepala sekolah yang berupa *In Service Learning 2* disebut dengan IN-2, yaitu: dalam kegiatan ini dilakukan penilaian terhadap portofolio atau hasil yang telah didapat dari OJL dan presentasinya dalam konteks peningkatan kompetensi calon kepala sekolah tersebut dan

merupakan kegiatan pembelajaran dalam bentuk tatap muka antara peserta diklat dengan master trainer dengan waktu empat hari (tiga puluh jam).

Tahap terakhir adalah pemerolehan sertifikat kepala sekolah, akhir dari diklat calon kepala sekolah ini adalah mendapatkan sertifikat kepala sekolah sebagai bukti formal dan pengakuan yang diberikan kepada guru yang bersangkutan telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi untuk mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, guru tersebut telah dinyatakan lulus program diklat calon kepala sekolah sesuai peraturan undang-undang yang berlaku.

Sertifikat kepala sekolah yang diberikan ditanda-tangani oleh kepala BPSDMPK-PMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berisi nomor unik kepala sekolah (NUKS), dikeluarkan dan dicatat dalam database nasional oleh LPPKS sebagai penjamin mutu penyelenggaraan PPKS/M.

Menurut pendapat Irianto mengatakan kegiatan yang dilakukan dalam proses rekrutmen adalah: Menentukan dan membuat kategori kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek dan jangka panjang; Selalu memperhatikan perubahan kondisi di dalam pasar tenaga kerja; Mengembangkan media (promosi) rekrutmen yang paling sesuai untuk menarik para pelamar; Menyimpan data tentang jumlah dan kualitas pelamar kerja dari setiap sumber; Menindaklanjuti dari setiap permohonan pelamar

kerja untuk kemudian melakukan evaluasi efektivitas dengan upaya rekrutmen yang telah dilakukan.<sup>4</sup>

Menurut Ibrahim mengatakan proses rekrutmen kepala sekolah bisa dilakukan melalui empat kegiatan yaitu: Kegiatan pertama persiapan rekrutmen kepala sekolah. Persiapan rekrutmen kepala sekolah baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut, sekolah bisa memperoleh kepala sekolah yang kredibel. Kegiatan kedua melakukan penerimaan lamaran calon kepala sekolah baru, begitu pengumuman penerimaan lamaran calon kepala sekolah baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu sebagaimana tercantum dalam pengumuman bahwa “ada penerimaan calon kepala sekolah baru di sekolah”. Mengetahui ada penerimaan calon kepala sekolah baru itu, guru atau masyarakat yang berminat akan memasukkan lamarannya. Kegiatan ketiga melakukan proses seleksi pelamar, setelah pendaftaran atau pelamaran calon kepala sekolah baru ditutup. Kegiatan keempat adalah seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. Seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaannya setelah diangkat menjadi guru<sup>5</sup>.

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya melalui beberapa

---

<sup>4</sup>Yusuf Irianto.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cerdikia, 2000, h.40.

<sup>5</sup>Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar; Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, h. 30-31.

tahapan yaitu proyeksi kebutuhan kepala sekolah, seleksi administrasi, seleksi akademik, pendidikan dan pelatihan, perolehan sertifikat kepala sekolah.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi.<sup>6</sup> Manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.<sup>7</sup> Manajemen dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>8</sup>

Dengan demikian pengertian manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien. Manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi industri, perbankan, maupun pendidikan. Pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya adalah sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997, h.6.

<sup>7</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* Yogyakarta: Aditya Media, 2008, h.4.

<sup>8</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2006, h. 7.

## 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya dilakukan oleh Disdikbud dan LPMP. Perencanaan rekrutmen kepala sekolah dilakukan Disdikbud sebagai berikut: Kepala Disdikbud mengeluarkan SK untuk tim rekrutmen calon kepala sekolah dari bidang Dikdas dan Dikmen; kemudian diadakan rapat anggota tim yang langsung oleh Kepala Disdikbud. Rapat anggota tim rekrutmen yang dipimpin oleh kepala Disdikbud untuk menyaring data guru sesuai kemampuan dan manajerialnya; Penyebaran pengumuman penerimaan calon kepala sekolah melalui surat ke masing-masing sekolah; Tim rekrutmen mempersiapkan pendataan secara situs *online* "Padamu Negeri" dan manual dan pemilah serta pemilih berkas calon kepala sekolah untuk menentukan kelengkapan administrasinya.

Sedangkan perencanaan yang dilakukan oleh LPMP sebagai berikut: mengikuti rakor prodep baik dari tim rekrutmen Disdikbud maupun LPMP; pembagian tugas untuk tim, tugas Disdikbud sebagai penyeleksi administrasi sedangkan LPMP bertugas sebagai penyeleksi akademik dan pelaksana diklat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas kegiatan rekrutmen yang dilakukan baik oleh Disdikbud maupun LPMP merupakan perencanaan yang matang dan baik. Perencanaan dilakukan demi menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak

diinginkan karena perencanaan rekrutmen ini dilakukan dengan analisis pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan pada saat perekrutan. Hal ini senada dengan pendapat Mulyono proses kegiatan *nasional dan sistematis* dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>9</sup>

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang akan dicapai melalui perencanaan, seperti membagikan pekerjaan yang harus dikerjakan, membagi tugas kepada karyawan untuk melaksanakannya, mengalokasikan sumber daya yang memberikan bantuan, kemudian mengkoordinir pekerjaan untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan.

Pengorganisasian di sebuah lembaga merupakan fungsi kedua dari manajemen setelah perencanaan. Hal tersebut dilakukan untuk menetapkan siapa saja yang terlibat dan memiliki kewenangan pada struktur organisasi tersebut. Pengorganisasian rekrutmetmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya adalah pengorganisasian dilakukan oleh LPMP dengan cara memanggil kepala Disdikbud untuk mengikuti rakor prodef, kemudian setelah itu kepala Disdikbud melakukan rapat dengan stafnya untuk menyerahkan hasil dari rakor prodef untuk dibahas pada

---

<sup>9</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, h.25.

rapat bersama stafnya agar dapat dilaksanakan sebagaimana aturan main yang ada di LPMP. Pengorganisasian yang dilakukan di LPMP yaitu dilakukan secara khusus dalam rakor prodef tersebut, dimana LPMP sebagai penanggung jawab prodef dan Disdikbud hanya diminta oleh LPMP untuk menghadiri rakor prodef. Disdikbud hanya melaksanakan surat panggilan dari LPMP. Adapun proses pengorganisasian rekrutmen calon kepala sekolah oleh Disdikbud dan LPMP sebagai berikut: Disdikbud bertugas sebagai pelaksana hasil rakor prodef sesuai dengan juklak dan juknis dari LPMP. LPMP bertugas sebagai penanggung jawab rakor prodef dan fasilitator Disdikbud.

Berdasarkan pengorganisasian dalam rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya adanya pembagian pekerjaan yang direncanakan dan dikerjakan oleh masing-masing tim sesuai tugasnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Ulber Silalahi dalam buku Imam Musbikin adalah pengorganisasian merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan sepatutnya.<sup>10</sup>

Menurut Nanang Fatah, setelah rampung membuat perencanaan, maka langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi

---

<sup>10</sup> Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*, Pekanbaru Riau: Zanafa Publishing, 2012, h. 60.

untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Pengorganisasian menurut Mulyono adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.<sup>12</sup>

Pembagian tugas organisasi hendaknya dilakukan secara proporsional, yaitu membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi, disamping itu perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

### **3. Pelaksanaan**

Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang

---

<sup>11</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, h. 71.

<sup>12</sup>Mulyono, MA., *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, h.26.

berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Pada hakikatnya pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah di kedua lembaga ini, memiliki perannya masing-masing, yaitu: Disdikbud berperan sebagai penganalisis kebutuhan bagi LPMP dan LPMP sebagai penanggung jawab pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hani Handoko, Untuk memiliki kepala sekolah yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses rekrutmennya. Semakin baik prosesnya, maka semakin besar pula kemungkinan didapatkannya individu-individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga sekolah. Rekrutmen yang merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya, untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan yang proses rekrutmennya melibatkan fungsi manajemen untuk mencapai rekrutmen yang efektif dan efisien.<sup>13</sup>

Dalam rangka mendapatkan calon kepala sekolah yang profesional, memenuhi kualifikasi, kredibel dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu tidaklah mudah. Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen kepala sekolah, diantaranya:<sup>14</sup>

- a. Rekrutmen kepala sekolah harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.

---

<sup>13</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF. Cet. 15, 2001, h.69.

<sup>14</sup>Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 4, 2008, h. 22

- b. Rekrutmen kepala sekolah harus dilakukan secara objektif. Artinya panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus secara objektif. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus dan sebaliknya pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.
- c. Agar didapatkan calon yang profesional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon kepala sekolah.

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- a. Berdirinya organisasi baru, seperti kelas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa, jadi membutuhkan guru baru pula.
- b. Adanya perluasan kegiatan, seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru.
- c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru sehingga membutuhkan tenaga baru pula.
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain dikarenakan pindah rumah atau ikut suami atau istri ke daerah lain.
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat. Pekerja yang berhenti karena cuti hamil atau karena telah melanggar peraturan sehingga diberhentikan oleh pihak lembaga atau instansi yang terkait.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun atau usia lanjut yang sudah tidak mungkin melakukan proses belajar mengajar.

g. Adanya pekerja yang meninggal dunia.<sup>15</sup>

Adapun pelaksanaan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya sebagai berikut: peran Disdikbud sebagai penganalisis kebutuhan kepala sekolah untuk dua tahun yang akan datang. Analisis itulah yang kemudian dijadikan patokan proyeksi kebutuhan kepala sekolah yang harus dipersiapkan. Proyeksi kebutuhan ini harus dilakukan secara cermat agar kebutuhan kepala sekolah dapat terpenuhi.

Analisis kebutuhan disusun dengan berdasarkan pada data-data tentang jumlah sekolah berdasarkan jenjang, penambahan dan pengurangan jumlah sekolah, data kepala sekolah berdasarkan usia, masa jabatan, mutasi dan pemberhentian.

Tahap selanjutnya setelah proyeksi analisis kebutuhan adalah pengusulan guru sebagai calon kepala sekolah. Pengusulan guru tersebut dimulai dengan pengumuman melalui surat ke sekolah masing-masing, identifikasi guru potensial, penyiapan berkas usulan, dan pengajuan usulan calon kepala sekolah. Guru yang potensial dapat diusulkan untuk menjadi calon kepala sekolah kepada Disdikbud oleh kepala sekolah, kemudian dilanjutkan dengan seleksi administrasi melalui penilaian kelengkapan dokumen atau telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan pada Permendiknas nomor 28 tahun 2010 pasal 2 ayat 2 dan juga didukung dengan dokumen administratif lainnya (dikenal dengan sebutan “persyaratan khusus”). Saat proses pengusulan oleh kepala sekolah seluruh dokumen, baik persyaratan umum dan khusus harus dijilid dengan menggunakan cover

---

<sup>15</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2003, h.105-106

sesuai jenjang sekolah masing-masing kecuali syarat secara khusus untuk poin rekomendasi kepala sekolah dan pengawas yang harus tertutup dan disegel. Untuk cover SD berwarna merah, SMP berwarna hijau dan SMA/SMK berwarna kuning. Sebelum pelaksanaan seleksi akademik, maka akan dilakukan penguasaan awal kompetensi calon kepala sekolah melalui Analisis Kebutuhan Pengembangan Keprofesian (AKPK). Hasil AKPK diolah dan dianalisis untuk digunakan sebagai bahan penyusunan program pendidikan dan pelatihan calon kepala yang bersifat individual dan merupakan alat pemetaan kompetensi bagi calon kepala sekolah untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya berkenaan dengan kompetensi calon kepala sekolah. Tahap selanjutnya adalah seleksi akademik yang dilakukan melalui Penilaian Potensi Kepemimpinan (PPK), yaitu: pengumpulan informasi yang berkaitan dengan kemampuan, kekuatan atau daya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon kepala sekolah yang memungkinkan untuk dikembangkan. PPK ini mencakup empat instrument.

Tahap selanjutnya adalah pemberian diklat kepada calon kepala sekolah yang telah dinyatakan lulus berkas administrasi oleh Disdikbud. Diklat ini merupakan kegiatan pemberian pengalaman pembelajaran secara teori dan praktik untuk menumbuh kembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial bagi calon kepala

sekolah sesuai dengan Permendiknas tahun 2007. Diklat ini dilaksanakan dalam beberapa tahapan kegiatan, yaitu:

- a. Tatap muka disebut dengan *in service learning* 1 (IN-1) dalam durasi minimal 70 jam @ 45 menit.
- b. *On the Job Learning* (OJL) dalam durasi minimal 200 jam yang dilakukan 150 jam di sekolah sendiri dan 50 jam di sekolah lain .
- c. *In Service Learning* 2 (IN-2) dalam durasi minimal 30 jam @ 45 menit yang diselenggarakan dalam bentuk penilaian portofolio dan presentasi refleksi hasil kegiatan OJL.

Tahap terakhir adalah pemberian sertifikat kepala sekolah kepada guru yang telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi untuk mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sertifikat tersebut berisikan nomor unik kepala sekolah yang dikeluarkan dan dicatat dalam *database* nasional dan ditandatangani oleh BPSDMTK-PMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

#### **4. Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi dasar yang diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan dapat dilakukan dengan cara evaluasi. Evaluasi merupakan kegiatan yang membandingkan antara hasil implementasi dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan untuk melihat keberhasilannya. Dari evaluasi kemudian akan tersedia informasi mengenai sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai sehingga, bisa diketahui bila terdapat selisih antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang bisa dicapai.

Pengawasan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya adalah dilakukan oleh masing-masing lembaga sesuai dengan wewenang dan beban kerja, seperti: Disdikbud berperan dalam pengawasan seleksi berkas secara langsung yang dilakukan oleh panitia seleksi sampai berkas tersebut diserahkan ke LPMP, kemudian LPMP berperan dalam pengawasan seleksi akademik serta pelaksana pendidikan dan pelatihan bagi para calon kepala sekolah yang telah dinyatakan lulus administrasi oleh Disdikbud.

Pengawasan rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya dilakukan sesuai peran masing-masing yaitu Disdikbud dan LPMP. Tujuan dari pengawasan ini adalah mengetahui realisasi dari kegiatan rekrutmen calon kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Imam Musbikin pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki,

kemudian apakah perlu diadakan perbaikan.<sup>16</sup> Menurut Omar Hamalik pengendalian yang merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran.<sup>17</sup>

## **B. Kendala Manajemen Rekrutmen Calon Kepala Sekolah di Kota Palangka Raya**

Kendala-kendala yang biasa dihadapi dalam hal merekrut pegawai atau karyawan yang akan ditempatkan dalam sebuah organisasi antara lain bersumber dari organisasi yang bersangkutan, kebiasaan mencari pekerjaan, dan faktor eksternal dan lingkungan. Agar proses perekrutan berhasil, maka perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan, dan lingkungan eksternal itu sendiri. Adapun kendala yang ditemukan dalam rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya, meliputi :

### **1. Kendala internal**

Diperoleh dari diri pribadi calon kepala sekolah yang kurang ahli dalam penggunaan ilmu teknologi (IT), dalam hal ini adalah saat memasukkan data pribadinya pada situs *online* “Padamu Negeri” dan kendala internal juga diperoleh saat penandatanganan surat perjanjian bermaterai oleh calon kepala sekolah untuk menyatakan kesediannya tidak akan menutut

---

<sup>16</sup> Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*, Pekanbaru Riau: Zanafa Publishing, 2012, h. 62.

<sup>17</sup>Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2008, h.34.

pihak Disdikbud jikalau tidak diangkat sebagai kepala sekolah meskipun telah dinyatakan lulus sebagai kepala sekolah oleh LPMP; calon kepala sekolah yang telah lulus administrasi masih belum dapat dinyatakan lulus setelah mengikuti seleksi akademik. Untuk itu, perlu digunakan rangking demi objektivitas.

## 2. Kendala eksternal

Surat edaran untuk para guru-guru yang disampaikan oleh Disdikbud kepada kepala sekolah cenderung bersifat subjektif karena kepala sekolah yang bersangkutan hanya memilih guru-guru yang disenanginya saja kecuali pada saat edaran sampai langsung ada monitor yang terjun ke sekolah-sekolah;

Perlu adanya anggaran dana tambahan untuk kegiatan seleksi administrasi oleh tim rekrutmen di Disdikbud agar proses seleksi administrasi dapat berjalan secara lebih maksimal; kurangnya komunikasi antara Disdikbud dan LPMP yang berakibat pada *miss communication* sehingga berpengaruh pada kelancaran jalannya seleksi akademik dan diklat di LPMP.

Berdasarkan kendala-kendala yang ditemukan dalam rekrutmen calon kepala sekolah di Kota Palangka Raya yaitu baik internal maupun eksternal. Menurut Malayu S. P. Hasibuan mengatakan kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya kendala itu meliputi:

1. Kendala pertama dalam rekrutmen adalah berbagai kebijaksanaan organisasi yang merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya

penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan antara lain:

- a. Kebijakan kompetensi dan kesejahteraan, jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, maka pelamar yang serius akan semakin banyak. Akan tetapi jika gaji dan kesejahteraan rendah pelamar akan sedikit.
  - b. Kebijakan promosi, kebijaksanaan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kesempatan pertama kepada karyawan yang ada untuk mengisi lowongan pekerjaan. Kebijaksanaan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan serta membantu kegiatan pemeliharaan para karyawan.
  - c. Kebijakan status karyawan, jika status karyawan menjadi karyawan tetap (*full time*), maka pelamar semakin banyak. Sebaliknya, jika status karyawan honorer, musiman atau sementara atau *part time*, maka pelamar sedikit.
  - d. Kebijakan sumber tenaga kerja, jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari lokal, maka pelamar yang serius sedikit. Sebaliknya jika tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara, maka pelamar akan semakin banyak.
2. Kendala yang kedua dalam rekrutmen adalah persyaratan jabatan, persyaratan-persyaratan setiap jabatan adalah salah satu kendala penarikan. Untuk menarik tenaga-tenaga yang terampil lebih sulit dari pada tenaga yang kurang terampil. Pengetahuan akan persyaratan-

persyaratan jabatan memungkinkan bagian personalia untuk memilih jalan terbaik dalam program penarikan dengan batasan-batasan yang ada. Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar, maka pelamar semakin sedikit dan apabila persyaratannya yang harus dimiliki sedikit maka pelamar akan semakin banyak.

3. Kendala yang ketiga dalam rekrutmen adalah metode pelaksanaan penarikan, semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV maka pelamar akan semakin banyak. Dan sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar sedikit.
4. Kendala yang keempat dalam rekrutmen adalah kondisi pasar tenaga kerja, semakin besar penawaran tenaga kerja, maka semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar juga sedikit.
5. Kendala yang kelima dalam rekrutmen adalah solidaritas perusahaan, solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, maka pelamar semakin banyak akan tetapi sebaliknya jika solidaritas rendah, maka pelamar sedikit.
6. Kendala yang keenam dalam rekrutmen adalah kondisi-kondisi lingkungan eksternal, kondisi perekonomian, penjualan dan perubahan perilaku pesaing juga sering memaksa perusahaan untuk menyelesaikan upaya penarikannya. Persaingan yang semakin ketat untuk

memperebutkan tenaga-tenaga berkualitas memerlukan program penarikan yang lebih agresif.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Malayu S. P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 10. 2007, h. 44-45.