

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016) Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan rekrutmen, seleksi, Pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Rivai dan Sagala (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

2.2 Prosedur

Menurut Mulyadi (2019) Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Menurut Irra Crisyanti (2018) Prosedur adalah tata cara kerja yaitu rangkaian tindakan langkah atau perbuatan yang harus dilakukann oleh seseorang dan merupakan cara yang tetap untuk dapat mencapai tahap tertentu dalam hubungan mencapai tujuan akhir

Menurut Rudi M (2017) Prosedur adalah sebagai pedoman yang berisi prosedur operasional yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan untuk bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas yang dilakukan oleh orang-orang didalam organiasai yang merupakan anggota organisasi berjalan efektif, efisien, konsisten, standar, dan sistematis.

2.3 Pengertian Rekrutmen

Secara umum pengertian Rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencari pekerja-pekerja yang mempunyai kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan perusahaan guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan oleh perusahaan.

Menurut Fahmi (2016) menyatakan bahwa "Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan."

Selanjutnya menurut Kasmir (2017) menyatakan bahwa "rekrutmen merupakan kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan."

Selanjutnya menurut Hasibuan (2018) menyatakan bahwa " menyatakan rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan calon yang di inginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada."

Rivai (2018) menyatakan bahwa "rekrutmen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan dengan mempunyai kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada."

Nuraeni (2018) menyatakan bahwa "rekrutmen merupakan proses untuk mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam pencarian sumber daya manusia."

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi

2.3.1 Tujuan Rekrutmen

Tujuan utama dari Rekrutmen adalah untuk membuka lowongan kerja sebanyak banyaknya untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Tujuan Rekrutmen menurut Rivai (2018) adalah "Menerima pelamar sebanyak banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik." Serangkaian kegiatan yang dinilai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualitas sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada."

Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Tujuan lain dari rekrutmen menurut Sinambela (2016) adalah dalam rangka memenuhi prinsip rekrutmen *the right place at the right time*. Melalui rekrutmen akan diperoleh akan diperoleh pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana telah direncanakan sebelumnya.

2.3.2 Proses Rekrutmen

Menurut Mardianto (2018) Proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur/tahapan yang hampir sama. Bila kita skemakan proses rekrutmen berdasarkan alurnya, maka proses yang terjadi adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Sumber: Mardianto (2018:75)

Proses yang terjadi adalah sebagai berikut:

a. Proses Pencarian (*Sourcing Process*):

Merupakan proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber sumber yang tersedia. Cara menarik pelamar melalui proses ini cukup beragam misalnya direct mail, job fair/bursa kerja, iklan, asosiasi profesi, dan sebagainya

b. Proses Penyeleksian (*Selection Process*):

Merupakan proses untuk menyaring pelamar dengan cara menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria.(seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan biasa berupa:

1. Psychological Tes/Psikometri
2. Wawancara Psikologi

3. Tes Teknis

4. Test Keterampilan Managerial Skill Test, dan sebagainya

c. User Proses (*User Process*):

Merupakan proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:

1. Wawancara oleh direct user (manager) dan indirect user (director)
2. Medical check up
3. Sign contact & Administration
4. Orientasi karyawan baru

2.3.3 Metode Rekrutmen

Menurut Simamora (2017) Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru terdiri dari:

- a. Metode tertutup: Metode tertutup adalah ketika proses rekrutmen hanya di informasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk hanya sedikit dan perusahaan hanya memiliki sedikit kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik
- b. Metode terbuka: Metode terbuka adalah ketika penarikan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan. Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan Hasibuan, (2019: 42).

a. Sumber Internal

Sumber internal karyawan adalah yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongan diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertical (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowongan dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja yang diluar perusahaan, antara lain berasal dari:

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

2.3.4 Langkah-langkah Rekrutmen

Menurut Kasmir (2016) “Perekrutan adalah pintu gerbang dalam memasuki lingkungan organisasi atau perusahaan. Langkah ini sangat penting bagi efektivitas pengelolaan dan pengembangan karyawan di masa yang datang. Adapun langkah langkah yang biasa ditempuh dalam perekrutan adalah:

1. Penentuan jabatan yang kosong:

Perekrutan dilakukan setelah diketahui adanya jabatan yang kekosongannya bisa terjadi akibat adanya karyawan yang mengundurkan diri, pension, atau meninggal dunia.

2. Penentuan persyaratan jabatan

Persyarat jabatan merupakan kriteria atau ciri ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan atau pekerjaan ini didasarkan pada info analisis pekerjaan atau jabatan.

3. Penentuan sumber dan metode perekrutan:

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan perusahaan. Sementara efisien dimaksudkan sebagai, baik waktu atau biaya yang paling murah. Dalam pelaksanaan, proses rekrutmen bias di peroleh dari beberapa sumber, dan dari sumber tersebut kemudian ditentukan metode yang dianggap tepat.

2.3.5 Hambatan dalam Rekrutmen

Hambatan yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora (2018) menyatakan “bahwa hambatan yang lazim dijumpai dalam rekrutmen adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara terdesentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

b. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu, artinya, citra organisasi hendaknya dipertimbangkan pula sebagai hambatan potensial. Apabila citra organisasi yang diperoleh buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

c. Kebijakan Organisasi

Hal yang dimaksud kebijakan di sini adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi.

d. Strategi dan Rencana SDM

Rencana Strategi Menunjukkan arah organisasi dan Menetapkan jenis tugas, serta pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan cara merekrut karyawan secara internal dan eksternal.

2.4 Pengertian Seleksi

Pengertian seleksi secara umum adalah suatu proses untuk memilih calon tenaga kerja yang tepat dan memenuhi syarat untuk mengisi lowongan jabatan atau pekerjaan di suatu perusahaan.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa “Seleksi adalah penerimaan karyawan baru bertujuan untuk memperoleh karyawan yang memiliki kriteria sebagai berikut: karyawan yang qualified dan potensial, dapat bekerja secara mandiri, mempunyai perilaku dan budaya malu, jujur dan berdisiplin, cakap dengan penempatannya yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja.”

Kasmir (2018) menyatakan bahwa “seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.”

Marwansyah dan Mukaran dalam Badriyah (2015) menyatakan bahwa “seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat jabatan atau posisi tertentu.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses yang harus dilakukan setelah rekrutmen karena dari beberapa calon karyawan yang kita terima kita harus menyeleksi kembali agar kita tahu kepribadian, wawasan, dan kinerja calon karyawan tersebut apakah sudah sesuai atau belum dengan kriteria perusahaan.

2.4.1 Tujuan Seleksi

Menurut Kasmir (2016: 102) Tujuan seleksi dibagi menjadi 2 (dua) yaitu tujuan secara umum dan secara khusus. Adapun tujuan seleksi secara umum sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sbagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan.
2. Mendapatkan karyawan yang dan mampu
Artinya karyawan yang mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin.
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi
Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan.

2.4.2 Metode Seleksi

Metode seleksi dikenal atas ."Metode ilmiah dan metode non ilmiah".(Hasibuan,2014: 177)

1. Metode ilmiah adalah seleksi yang dalam pelaksanaannya berdasarkan kepada spesifikasi jabatan dan kebutuhan nyata yang akan diisi serta pedoman kepada kriteria dan standar tertentu. Seleksi metode ini merupakan pengembangan seleksi non-ilmiah. Dalam metode Ilmiah berdasarkan ilmu pengetahuan diadakan test kepada calon karyawan yang mana nilai dan hasil test tersebut sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusa apakah karyawan tersebut diterima atau ditolak.
2. Metode non ilmiah yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria/standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada *job description* dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi itu.

2.4.3 Proses dan Tahapan dalam Seleksi

Untuk mendapatkan calon pekerja yang kompeten, tentunya dalam seleksi harus melalui proses yang benar dan baik, dan di setiap perusahaan tahapan proses seleksi yang dilaksanakan tidak akan sama. Menurut Rivai (2016), Tahapan umum yang biasanya dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan calon pekerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan antara lain:

1. Seleksi Administratif Perusahaan
Seleksi Administratif Perusahaan merupakan tugas bagian personalia atau administrasi untuk mengecek kelengkapan secara administrasi, apakah pelamar memenuhi syarat untuk mengikuti tes berikutnya
2. Tes Kemampuan Akademik
Tes Kemampuan Akademik merupakan tes untuk mengetahui sejauh mana tingkat kecerdasan pengetahuan umum dan akademik pelamar.
3. Tes Interview
Tes Interview merupakan pertemuan antara individu dengan individu yang berhadapan hadapan untuk saling memberi informasi dan informasi tersebut akan digunakan untuk memastikan sikap karakteristik pelamar, apakah pelamar akan sungguh sungguh bekerja di perusahaan tersebut.
4. Tes Psikologi
Tes Psikologi merupakan tes untuk mengetahui apakah pelamar mempunyai karakteristik, etika kerja yang baik dan memiliki sifat inisiatif atau sebaliknya dikalahkan dengan tantangan tantangan pekerjaan.

2.4.4 Proses Seleksi

Seleksi terhadap karyawan atau calon karyawan untuk menduduki posisi jabatan tertentu merupakan suatu tindakan yang bernilai strategis dan praktik manajemen sumber daya manusia karena hasil dari proses seleksi ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Menurut Rivai (2016), proses seleksi yang biasanya umum dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Seleksi calon internal
Dalam proses seleksi calonnya yang bersumber dari dalam organisasi sendiri untuk mengisi posisi posisi jabatan yang lowong (biasanya untuk promosi), proses seleksi terhadap para calon internal di Lembaga pemerintahan tidaklah muda karena tidak memiliki *map of personal career*. Hal tersebut memberi peluang bagi setiap orang untuk menduduki posisi jabatan structural apapun.
2. Seleksi calon eksternal

Proses seleksi terhadap para pelamar yang berasal dari luar organisasi yang melibatkan system, peraturan, prosedur, dan kriteria yang lebih luas, sehingga proses ini jauh lebih lama dan penempatan terhadap calon internal. Proses ini berlangsung secara lebih rumit karena banyak informasi yang proses seleksi yang belum diketahui, data yang tidak lengkap, atau timbul masalah masalah yang tidak diprediksi sebelumnya. Pada proses seleksi terhadap para pelamar dari luar organisasi perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar dari seluruh anggota tim.

2.4.5 Hambatan dalam Pelaksanaan Seleksi

Setiap proses yang dijadikan pasti memiliki hambatan didalamnya, berikut adalah hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan seleksi yang pertama adalah tingkat validitas yang berbeda karena metode metode yang digunakan tersebut memiliki tingkat validitas yang berbeda beda. Kedua adalah hambatan biaya yang dimiliki perusahaan karena metode metode itu memiliki biaya yang terkadang tidak murah. Untuk mengurangi kendala kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan. Hambatan-hambatan lain yang dapat ditemui dalam proses seleksi antara lain sebagai berikut :

1. Tolak ukur, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakasa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif
2. Penyeleksi, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas dasar pikirannya saja.
3. Pelamar, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu memberikan jawaban mengenai hal hal yang baik saja tentang dirinya, sedangkan negatifnya disembunyikan.