

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2001:2), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko (2000:4), Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Simamora (1999:3), Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, pemberian kompensasi, memberikan penghargaan dan penghargaan serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan bagi karyawan dan masyarakat sekitar.

#### **2.2 Prosedur Kerja**

Pengertian prosedur kerja menurut Nawawi (1989:59) prosedur kerja adalah hubungan dan pentahapan kerja sama yang digunakan secara sistematis untuk melaksanakan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas lainnya dalam batas-batas peraturan dan ketentuan perundangan yang berlaku dan kebijaksanaan yang ditetapkan di lingkungan satuan organisasi atau unit kerja tertentu.

Menurut Moekijat dalam Kamus Manajemen (1990:435) pengertian prosedur adalah sebagai berikut:

1. Suatu prosedur berhubungan dengan pemilihan dan penggunaan arah dan tindakan tertentu sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditentukan.

2. Suatu prosedur adalah serangkaian tugas yang saling berhubungan yang merupakan urutan menurut waktu dan cara tertentu untuk melakukan pekerjaan yang harus diselesaikan.
3. Prosedur-prosedur memberikan urutan waktu kepada tugas-tugas dan menentukan jalan dari serangkaian tugas demikian dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan dan ke arah tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.
4. Urutan secara kronologis dari tugas-tugas ini merupakan ciri dari tiap prosedur biasanya suatu prosedur meliputi bagaimana, bilamana, dan oleh siapa masing-masing tugas harus diselesaikan.
5. Prosedur-prosedur menggambarkan cara atau metode dengan mana pekerjaan akan diselesaikan.

Pengertian prosedur diatas senada dengan pendapat Gie (1983:261) yang menyatakan bahwa prosedur adalah suatu seri tugas-tugas yang berhubungan satu sama lain yang merupakan kegiatan dari urutan-urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Wursanto (1987:33) prosedur merupakan bagian dari klasifikasi perencanaan eksekutif. Perencanaan eksekutif atau perencanaan manajemen dibuat oleh pimpinan organisasi, dan perencanaan eksekutif diperlukan untuk menentukan prosedur pelaksanaan rencana, yakni petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang bersifat direktif.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur merupakan suatu bentuk rencana yang berkaitan dengan penetapan cara bertindak dan berlaku untuk kegiatan-kegiatan dimasa mendatang. Ketetapan ini dipakai sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Dikatakan sebagai pedoman karena dalam prosedur menguraikan cara yang tepat untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan tersebut serta urutan-urutan dari kegiatan itu secara kronologis, seperti yang dikatakan oleh Soekanto Reksohadiprojo (1993: 190) prosedur berlaku dengan serangkaian perintah terinci untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering terjadi secara teratur.

Urutan-urutan kronologi tugas-tugas merupakan ciri khas setiap prosedur. Oleh karenanya batas-batas waktu perlu ditetapkan pada setiap langkah prosedur agar dapat dipastikan bahwa masing-masing tugas

maupun hasil akhir dapat dilaksanakan. Karena waktu merupakan sumber yang sama sekali tidak dapat diperbarui, sehingga harus dapat digunakan sebaik-baiknya.

Prosedur-prosedur juga tidak dapat berdiri melainkan dijalankan oleh orang-orang sebagai pelaksana prosedur. Peranan tenaga manusia merupakan sumber terpenting yang dimiliki organisasi. Karena sifatnya sebagai pelaksana dari semua langkah-langkah kebijaksanaan dan keputusan yang diambil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka peranannya juga harus dikelola secara maksimal.

Prosedur juga merupakan suatu langkah untuk menyelesaikan pekerjaan secara sistematis. Sistematis dalam penulisan ini adalah cara yang dilakukan berurutan untuk menyelesaikan suatu kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Suatu prosedur memberikan sejumlah instruksi yang terperinci untuk melaksanakan serangkaian kegiatan-kegiatan yang terjadi secara teratur. Jalinan sub sistem dalam suatu prosedur harus selalu diperhatikan agar dapat sesuai dengan rencana untuk mencapai efektivitas kerja, karena keseluruhan yang bekerja bersama-sama akan mencapai hasil yang lebih baik dari pada bila bekerja sendiri-sendiri, karena dalam kehidupan organisasional ataupun instansi manusia bukanlah suatu individu yang lepas satu sama lain, namun terjalin dalam suatu format kerja sama guna mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasional atau instansi pemerintah dimana ia berada.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prosedur merupakan serangkaian tugas atau tahap yang berurutan dengan berhubungan satu sama lain sebagai suatu cara atau metode dalam menjalankan suatu pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai suatu tujuan.

### **2.3 Analisis Pekerjaan**

Menurut Gomes (2003:91), Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang

pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

### **2.3.1 Deskripsi Pekerjaan**

Menurut Rivai dan Jauvani (2013:116), Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

Selain itu deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis atau dapat pula dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang, kewajiban, tanggung jawab, kriteria penelitian dan hasilnya.

Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan:

- a. Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (Job Summary and Duties)
- b. Situasi dan kondisi kerja (Working Conditions)
- c. Persetujuan (Approvals)

### **2.3.2 Spesifikasi Pekerjaan**

Menurut Rivai dan Jauvani (2013:116), Spesifikasi pekerjaan (job specifications) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

Secara lengkap spesifikasi diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, dan produktif. Panduan yang digunakan dalam memasukkan pada suatu spesifikasi pekerjaan:

- a. Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan.

- b. Suatu panel tenaga ahli, karyawan, atau para penyedia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan.
- c. Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai.
- d. Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional.
- e. Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan.

## **2.4 Rekrutmen**

### **2.4.1 Pengertian Rekrutmen**

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:138) menyebutkan bahwa Perekrut Tenaga Kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan penghargaan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.

Sedangkan menurut Handoko (2001:10) bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Jadi rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Sedangkan Menurut Rachmawati (2008:84) menyebutkan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi.

Berdasarkan dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan mendorong serta memberikan penghargaan untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.

### **2.4.2 Tujuan Rekrutmen**

Adapun tujuan penarikan karyawan secara umum menurut Randal (2000:228) adalah menyediakan suatu calon karyawan yang

memenuhi syarat bagi perusahaan. Sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain:

- 1) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisa jabatan.
- 2) Untuk meningkatkan pool karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 3) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam
- 4) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama kerja bekerja.
- 5) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.

### 2.4.3 Metode-Metode Penarikan

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen karyawan (menurut Hasibuan, 2013:44) ada 2 yaitu:

#### 1. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

#### 2. Metode Terbuka

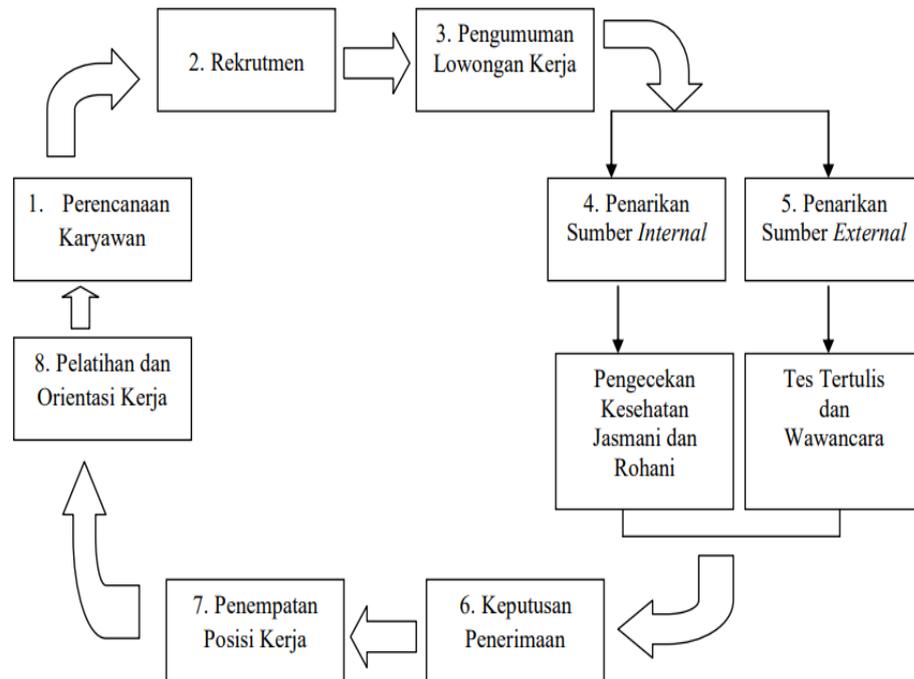
Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa media cetak, maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

### 2.4.4 Prosedur Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2010:40), Penarikan (recruitment) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya bnyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Hasil prosedur rekrutmen adalah sekumpulan dari para pelamar yang siap untuk dipilih/diseleksi pada tahap sejutnya. Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai

organisasi. Secara ringkas proses rekrutmen dapat dijelaskan pada gambar berikut:



**Gambar 2.1** Prosedur Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Kerja

Sumber : Buku Manajemen Sumber Daya Manusia, 2010

Menurut Schuler & Jackson: 2006, metode rekrutmen dapat terbagi dua yaitu:

1. Internal
2. Eksternal

Rekrutmen internal dapat berupa:

- a) Penataran/upgrading
- b) Pemindahan /mutasi
- c) Pengangkatan /promosi
- d) Penempatan pekerjaan melalui bulletin/papan

Keuntungan dari rekrutmen internal antara lain:

- a) Biaya relative murah, karena tidak perlu proses seleksi seperti rekrutmen eksternal
- b) Organisasi mengetahui pekerja yang memiliki kemampuan untuk jabatan yang kosong
- c) Pekerja memiliki motivasi yang tinggi karena mengetahui kemungkinan peningkatan
- d) Pengembangan karir jelas
- e) Kebijakan prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi telah dipahami dengan baik oleh pekerja

Kerugian rekrutmen internal, antara lain:

- a) Tidak selalu memberikan perpektif yang baru
- b) Kewenangan dan kekuasaan sulit untuk dijalankan oleh karena pekerja yang dipromosikan akrab dan dekat dengan bawahannya.

Rekrutmen eksternal dapat berupa:

- a) Media, seperti koran, jurnal perdagangan, radio, dan tv
- b) Badan penyalur tenaga kerja baik milik pemerintah atau pun swasta
- c) Lembaga pendidikan, seperti mahasiswa magang, iklan kampus
- d) Organisasi karyawan
- e) Organisasi profesi
- f) Rekomendasi karyawan
- g) Open house/job fair
- h) Online

Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki gagasan dan pendekatan baru
- b) Bekerja dimulai dari lembaran yang baru dan bersih yang kemudian memperhatikan spesifikasi pengalaman
- c) Dalam perusahaan yang sekarang tidak terdapat tingkat pengetahuan dan keahlian

Kerugian dari rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

- a) Antara karyawan dengan perusahaan terdapat keterbatasan keteraturan
- b) Moral dan komitmen karyawan rendah
- c) Periode penyesuaian yang relative lama

#### **2.4.5 Alasan-Alasan Dasar Rekrutmen**

Menurut Cardoso (2003:105), Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) yang beraneka ragam alasan, antara lain:

- a. Berdirinya organisasi baru
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
- e. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki pensiun
- f. Adanya pekerja yang meninggal dunia

#### **2.4.6 Prosedur Rekrutmen Tenaga Kerja**

Berdasarkan hasil informasi yang saya dapat, bahwa prosedur rekrutmen tenaga kerja pada PT PGAS Telekomunikasi Nusantara dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan karyawan.
- 2) Proses Rekrutmen.
- 3) Keputusan penerimaan
- 4) Penempatan tenaga kerja.
- 5) Pelatihan dan orientasi kerja.

#### **2.4.7 Kendala-Kendala Rekrutmen**

Menurut Larasati (2018:55) Berbagai penelitian dan pengalaman setiap orang dalam hal penarikan tenaga kerja akan selalu mengalami kendala Sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor organisasional, yang meliputi kebijakan (promosi, imbalan/gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, status kekaryawanan) dan rencana SDM dalam merumuskan kebijakan perusahaan

tentang system imbalan maka ada 4 hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- a. Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan
  - b. Kemampuan menaati peraturan
  - c. Keharusan menaati peraturan
  - d. Penyeimbangan lokasi
- 2) Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berfikir
- 3) Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi:
- a. Tingkat pengangguran
  - b. Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama
  - c. Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu
  - d. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya
  - e. Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan
  - f. Praktik penarikan
  - g. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut

## 2.5 Seleksi

### 2.5.1 Pengertian Seleksi

Menurut Rival (2005:107) mengemukakan bahwa seleksi adalah proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2005:150) Seleksi merupakan kegiatan yang menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Seleksi bertujuan untuk memuaskan apakah seorang pelamar tersebut bisa diterima bekerja atau tidak. Proses tersebut akan dimulai dari ketika seorang pelamar melamar kerja dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan penerimaan karyawan.

Proses akhir penerimaan karyawan akan dilakukan oleh kepala bagian sumber daya manusia sebagai hasil dari evaluasi para seorang pelamar yang mengenai kesesuaian potensi mereka masing-masing melalui penggunaan prosedur rekrutmen. Kepala bagian sumber daya

manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam keseluruhan manajemen sumber daya manusia. Kenapa dikatakan demikian, karena apabila seleksi karyawan dilakukan secara tidak tepat, dan tidak sesuai dengan prosedur perusahaan maka akan mengakibatkan kepala bagian sumber daya manusia yang gagal dalam mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan.

### 2.5.2 Jenis-Jenis Seleksi

Menurut Zainal (2015:141) seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki Jenis-jenis seleksi yaitu:

#### 1. Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi yang berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan antara lain:

1. Ijazah
2. Riwayat hidup
3. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
4. Surat lamaran
5. Sertifikat keahlian misalnya komputer
6. Pas foto
7. Fototopy identitas (KTP, Paspor, SIM, dan lain-lain)
8. Pengalaman kerja
9. Umur
10. Jenis kelamin
11. Status perkawinan
12. Surat keterangan kesehatan dari dokter
13. Akte kelahiran

#### 2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

- a. Tes kecerdasan (Intelligent test)
- b. Tes kecerdasan ini merupakan tes yang menguji kemampuan mental seorang pelamar dalam hal daya pikir
- c. Tes kepribadian (Personal test)  
Tes kepribadian ini merupakan tes yang dilaksanakan dengan bertujuan untuk mencari tahu bagaimana kepribadian seorang pelamar tersebut yang mengungkapkan ciri-ciri khas pelamar yang bersifat lahiriyah, seperti gaya bicara, cara berpakaian, cara berjalan, bentuk tubuh, cara menangani dan cara menanggapi kesenangan.
- d. Tes bakat (Aptitude test)

Tes bakat ini merupakan tes kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan dan mempunyai bakat didalam bidang pekerjaan yang pelamar minati sendiri.

e. Tes prestasi (Achievment test)

Tes ini meliputi tes kemampuan pelamar pada keterampilan manual, kecepatan gerak tangan dan waktu untuk reaksi.

3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:

a. Wawancara yaitu bertujuan untuk mengetahui potensi atau kemampuan seorang pelamar sesuai dengan bidang atau posisi pekerjaan yang diinginkan pelamar. Wawancara bisa dilakukan 2 (dua) kali, yaitu wawancara tahap awal dan wawancara tahap akhir. Wawancara tahap awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan dan juga untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan serta kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara tahap awal biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya yang cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efektif.

b. Praktik

Praktik bisa disebut dengan *training* (masa kerja percobaan) dimana calon tenaga kerja baru yang telah lulus melalui berbagai tahapan tes-tes akan dilakukan *training* guna untuk melihat kemampnan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Biasanya waktu ditetapkan sendiri oleh perusahaan waktu maksimal selama 3 bulan penuh. Dalam proses *training* ini perusahaan dapat melihat tingkat kedisiplinan karyawan, kecakapan dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan untuk mengukur seberapa karayawan tersebut akan produktif bagi perusahaan.

c. Tes Kesehatan

Sebelum menerima karyawan baru, tentunya perusahaan terlebih dahulu dapat melakukan tes kesehatan/medis. Tes kesehatan ini dilakukan pada saat awal atau akhir, tergantung pada apa yang diharapkan perusahaan dari seleksi keseluruhan guna untuk mengetahui apakah catatan kesehatan si pekerja, agar di kemudian hari tidak menghambat pekerjaan. Bekerja dengan kondisi fisik, jasmani dan rohani yang sehat akan lebih produktif dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tes kesehatan ini merupakan tes yang sangat penting bagi perusahaan. Tes kesehatan biasanya dilakukan setelah tes-tes lainnya sudah dianggap selesai Hal ini yang dilakukan bertujuan untuk mengefisienkan biaya.

### 2.5.3 Langkah-langkah dalam proses seleksi

Menurut Siagian (2009:154), untuk lebih menjamin bahwa proses seleksi terselenggara dengan baik, tenaga yang bertanggung jawab dalam melakukan seleksi dimaksud, biasanya diharapkan mengambil depalapan langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu:

1. Persiapan menerima para pelamar  
Pelamar yang akan mengikuti seleksi sangat penting untuk memperhatikan dalam kaitan ini, bahwa para pelamar harus serta-merta merasa ‘merasa di rumah sendiri’ begitu pelamar tiba datang di tempat seleksi akan dilangsungkan.
2. Menyelenggarakan berbagai tes  
Dimana tes ini seperti tes psikologi, tes pengetahuan, tes praktek bagi pelamar tertentu, tes sikap dan tes kesehatan. Tentunya tidak semua jenis tes karena ditentukan antara lain oleh tuntutan tugas pekerjaannya kelak apabila lamarannya diterima.
3. Wawancara  
Ada beberapa hal yang mutlak perlu mendapatkan perhatian pewawancara yaitu:
  - a. Wawancara terbuka maksudnya untuk menggali informasi tambahan tentang diri pelamar di satu pihak dan pihak lain, memberikan kesempatan kepada pelamar untuk memperoleh yang lebih lengkap mengenai organisasi.
  - b. Penciptaan suasana bersahabat
  - c. Sebagai wahana untuk saling tukar informasi
  - d. Evaluasi hasil penilaian
4. Penelitian latar belakang pelamar  
Informasi tentang pelamar dengan baik yang disebut “referensi” yang pemilihannya biasanya tidak atas dasar pertalian darah, akan tetapi kriteria lain seperti sekolah, organisasi dimana pelamar menjadi anggota dan lain sebagainya.
5. Evaluasi medis  
Pada umumnya para pelamar harus menyerahkan Surat Keterangan Kesehatan, biasanya dari dokter umum, organisasi pun melakukan evaluasi medis sendiri. Tujuannya untuk mengetahui lebih yakin apakah si pelamar menderita suatu penyakit tertentu, terutama yang melunar atau tidak.

### 2.5.4 Metode-Metode Seleksi dan Penempatan

Menurut Cardoso (2002:122), Metode-metode seleksi dan penempatan ada berbagai langkah dan tanggung jawab dalam proses staffing, yang meliputi:

1. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan
3. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid
4. Pengadaan (rekrut)
5. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening pada pelamar
6. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas/lulus
7. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas
8. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas

## **2.6 Penempatan Tenaga Kerja**

### **2.6.1 Pengertian Penempatan Tenaga Kerja**

Menurut Rivai (2009:198) penempatan ialah mengelompokkan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Pendapat tersebut menegaskan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang memiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man on the right place* tercapai. Penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:162), Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyedia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen sumber daya manusia adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada karyawan. Dalam kondisi kendala-kendala tertentu, tiga hal pokok keputusan penempatan adalah promosi, pengalihan dan penurunan pangkat. Tiap keputusan seharusnya dilekatkan dengan orientasi dan tindak lanjut apakah penempatan

disebabkan oleh penurunan jumlah, penggabungan (merger), akuisisi atau perubahan internal dari kebutuhan penempatan staf.

### **2.6.2 Faktor Pertimbangan dalam Penempatan Tenaga kerja**

Seperti halnya sebelum menempatkan tenaga kerja di tempat karyawan harus bekerja perlu dipertimbangkan beberapa faktor-faktor antara lain: Menurut Sastrohardiwiyo (2005:163) menjelaskan bahwa penempatan karyawan memiliki faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Prestasi Akademis**

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.

#### **2. Pengalaman**

Pengalaman para tenaga kerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja yang dimiliki.

#### **3. Kesehatan Fisik dan Mental**

Kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja, meskipun dalam surat lamaran, maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani.

#### **4. Status Perkawinan**

Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan juga dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya, tenaga kerja yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat.

#### **5. Usia**

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang usianya sudah tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup

diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Dan untuk tenaga kerja yang muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan yang tua.

### **2.6.3 Syarat-syarat Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja**

Efektivitas fungsi seleksi dan penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat yang dimaksud menurut Gomes (1995: 118) adalah:

1. Informasi analisis jabatan, yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
2. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.