

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2010:13), pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Menurut Hasibuan (2010:9), menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Rachmawati (2008:3), menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

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 Peran Sumber Daya Manusia

Berikut dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. peran MSDM makin meluas dan lebih strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan melebar ke kanan. Peran baru dilaksanakan tetapi tidak melupakan peran lama. Dalam gambar ditunjukkan peran sumber daya manusia yang strategis dengan visi ke depan yang lebih panjang.

Tabel 2.1
Peran Sumber Daya Manusia

	Adminstrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (<1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	Mengadministrasi manfaat tenaga kerja menajalankan orientasi tenaga kerja baru, membuat kebijakan & prosedur SDM. Menyiapkan laporan pekerjaan.	Mengelola program kompensasi, merekrut & menyeleksi jabatan yang kosong. Menjalankan pelatihan dengan aman. Mengatasi keluhan tenaga kerja.	Menilai kecenderungan masalah tenaga kerja. Melakukan rencana pengembangan & komunikasi. Restrukturisasi & perampingan. Merencanakan strategi.

(Sumber: Rachmawati, 2008:6)

2.3 Analisis Pekerjaan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:99), analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya.

2.3.1 Deskripsi Pekerjaan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:116), 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 penilaian 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 Sagala (2011:116), 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 dapat 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 penyelia 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 Rachmawati (2008:84), menyebutkan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi.

Sedangkan Menurut Sastrohadiwiryono (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.

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

2.4.2 Alasan-Alasan Dasar Rekrutmen

Menurut Gomes (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, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki pensiun
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia

2.4.3 Metode-Metode Penarikan

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen karyawan (Menurut Hasibuan, 2010:44) ada 2 (dua) yaitu:

1. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya di informasikan 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 berkualitas dan memenuhi syarat lebih besar.

2.5 Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan yang menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seleksi bertujuan untuk memutuskan apakah seorang pelamar tersebut bisa diterima bekerja atau tidak. Proses tersebut dimulai dari ketika seorang pelamar melamar kerja dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan penerimaan karyawan. Proses akhir penerimaan karyawan akan dilakukan oleh kepala bagian SDM sebagai hasil dari evaluasi para seorang pelamar yang mengenai kesesuaian potensi mereka masing-masing melalui penggunaan prosedur rekrutmen. Kepala bagian SDM 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 SDM yang gagal dalam mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Perusahaan tidak mungkin akan berkembang dan maju tanpa memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai basic dan memiliki kompetensi serta SDM yang baik dan bekerja di dalamnya.

2.5.1 Tujuan Seleksi

Menurut Rachmawati (2008:100), seleksi bertujuan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. tetapi kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar. Namun, apabila terjadi kelangkaan tenaga kerja maka tenaga kerja akan mempunyai lebih banyak pilihan dalam memilih pekerjaan. Dengan demikian, organisasi harus menawarkan tawaran yang lebih menarik dan memberikan isentif atau perangsang pada pelamar.

2.5.2 Jenis-Jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki masing-masing. Jenis-jenis seleksi yaitu:

1. Seleksi Administrasi

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

- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya komputer
- f. Pas foto
- g. Fotocopy identitas (KTP, Paspor, SIM, dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur
- j. Jenis kelamin
- k. Status perkawinan
- l. Surat keterangan kesehatan dari dokter
- m. Akte kelahiran

2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

a. Tes kecerdasan (*Intelligent test*)

Tes kecerdasan ini merupakan tes yang menguji kemampuan mental seorang pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

b. 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, gaya bicara, nada suara, bentuk tubuh, cara menangani dan cara menanggapi kesenangan.

c. Tes bakat (*Attitude test*)

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

d. Tes minat (*Interest test*)

Tes ini dilakukan untuk mengukur berapa besar minat pelamar untuk bekerja pada perusahaan, sehingga akan menjadi gambaran tersendiri untuk melihat motivasi kerja yang akan diharapkan pelamar apabila telah bergabung selama perusahaan.

e. Tes prestasi (*Achievement test*)

Tes prestasi ini meliputi tes kemampuan pelamar pada keterampilan manual, kecepatan gerak tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan jari dan pergerakan lengan. Termasuk pula tes kemampuan fisik yang meliputi, koordinasi badan serta badan serta daya tahan tubuh atau stamina.

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 kemampuan 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 karyawan 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 lima 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 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 Gomes (2003:122), metode-metode seleksi dan penempatan ada berbagai langkah dan tanggung jawab dalam proses staffing, yang meliputi:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan
- c. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid
- d. Pengadaan (rekrut)
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening pada pelamar
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas/lulus
- g. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas
- h. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas

2.6 Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat, bukan saja menjadi idaman perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu, tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan.

Menurut Sastrohadiwiryono (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.

2.6.1 Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Tenaga Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:163), seperti halnya sebelum menempatkan tenaga kerja di tempat karyawan harus bekerja perlu dipertimbangkan beberapa faktor-faktor antara lain:

- a. **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.
- b. **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.
- c. **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.
- d. **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.
- e. **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.