BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Peraturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2010:10), “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.”

Rahmawati (2008:3), “manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaruh dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola, merencanakan dan menjalankan kegiatan-kegiatan dalam organisasi atau instansi juga lingkungan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk kesuksesan instansi atau organisasi.

2.2 Analisis Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan kuantitasnya baik, sehingga efektif mengerjakan tugas-tugasnya harus dilakukan dengan cara analisis jabatan (*job analysis*), uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dengan analisis jabatan, uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan maka dapatlah ditentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan (Hasibuan, 2011:174).

Melaksanakan seleksi pada calon-calon pegawai dengan sebaik-baiknya perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang hendak diisi, karenanya sebelum diadakan seleksi, maka haruslah terlebih dahulu ada kriteria yang objektif dalam melakukan pemilihan tersebut. Untuk melakukan apakah seorang mampu bekerja pada suatu jabatan, perlu terlebih dahulu diketahui pendidikan, keahlian, pengalaman dan keadaan fisik yang diminta suatu jabatan. Hal itu dapat diketahui dengan membuat job analisis yakni membuat analisis jabatan.

Menurut Hasibuan (2010:28), “analisis jabatan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaannya itu harus dikerjakan atau informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu instansi agar tujuan tercapai.”

2.2.1 Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan langkah pertama dari proses analisa jabatan, yaitu gambaran jabatan yang tersedia, pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa-apa yang diharapkan oleh karyawan didalam pekerjaan, menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan. Menurut Rivai (2004:125), “deskripsi pekerjaan/jabatan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengelola informasi mengenai pekerjaan.”

Dengan adanya deskripsi jabatan diharapkan setiap pegawai yang memegang jabatan tertentu akan mengetahui batasan tugas, wewenang tanggung jawabnya. Hal ini akan mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan dan pekerjaan ganda antara jabatan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu sebaiknya deskripsi jabatan dibuat sedemikian rupa agar mudah dipahami dan dimengerti oleh pegawai dalam instansi.

2.2.2 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan sangat berfungsi dalam manajemen sumber daya manusia, karena manajemen tersebut sangat membutuhkan syarat-syarat minimum yang berhubungan dengan kualitas tertentu. Spesifikasi jabatan merupakan salah satu hal yang perlu dipersiapkan dalam rangka pengadaan sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2010:34), “spesifikasi jabatan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten, juga memuat ringkasan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.”

2.3 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau instansi. Stoner (1995), “mendefinisikan rekrutmen sebagai proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.”

Adapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu organisasi, yang jelas adalah bahwa lowongan itu harus diisi, bahkan tidak mustahil ada lowongan yang harus diisi dengan segera. Salah satu teknik pengisiannya adalah melalui proses rekrutmen.

2.3.1 Pengertian Rekrutmen

Proses penarikan tenaga kerja penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

Menurut Simamora (2004:170), “penarikan pegawai adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan pegawai.”

Dalam upaya penarikan tenaga kerja untuk kepentingan organisasi maka organisasi perlu menentukan sifat dan keadaan jabatan yang akan dipangku oleh orang-orang yang diperlukan oleh organisasi atau instansi.

Sumber-sumber penarikan pegawai menurut Hasibuan (2010:42), yaitu sebagai berikut:

1. Sumber internal adalah pegawai yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil di dalam instansi tersebut, yakni dengan memutasi atau memindahkan pegawai yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut.
2. Sumber enternal adalah pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan pegawai dari sumber-sumber tenaga kerja di luar instansi, antara lain berasal dari:
 1. Kantor penempatan kerja
 2. Lembaga-lembaga pendidikan
 3. Referensi pegawai
 4. Serikat buruh
 5. Pencakokan dari instansi
 6. Mepotisme dan leasing
 7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan dengan media massa
 8. Sumber-sumber lainnya

2.3.2 Proses Penarikan Tenaga Kerja

Menurut Hasibuan (2010:41), terdapat 4 proses penarikan pegawai yaitu:

a. Penentuan dasar penarikan

Dasar penarikan calon pegawai harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin dan kesehatan.

b. Penentuan sumber-sumber penarikan

Sumber penarikan tenaga kerja dapat digolongkan kedalam dua sumber yaitu internal dan eksternal instansi.

1. Sumber internal instansi yaitu sumber daya manusia yang diterima yang berasal dari instansi itu sendiri untuk ditempatkan pada posisi yang berupa:

- a. Promosi jabatan
- b. Rotasi/transfer
- c. Pengkaryaan kembali
- d. Kelompok kerja sementara

2. Sumber eksternal instansi yaitu sebagai berikut:

- a. *Walk-ins* dan *Write ins* yaitu pelamar datang ke departemen SDM untuk mengetahui lowongan pekerjaan apa yang sedang dicari.
- b. Rekomendasi dari pegawai yaitu biasa didapat dari teman, anggota keluarga pegawai atau instansi lainnya.

- c. Pengiklanan yaitu melalui surat kabar, majalah, radio dan media lainnya.
- d. Lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- e. Departemen tenaga kerja.
- f. Tenaga kerja profesional.
- g. Organisasi profesi dan keahlian
- h. Asosiasi pekerja

2.3.3 Metode-metode Penarikan Pegawai

Menurut Hasibuan (2010:44), metode-metode penarikan tenaga kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Metode tertutup

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

2. Metode terbuka

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

2.3.4 Kendala dalam Proses Rekrutmen Penarikan Pegawai

Menurut Hasibuan (2010:44), adapun kendala-kendala dalam proses rekrutmen yaitu sebagai berikut:

a. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status pegawai dan sumber tenaga kerja.

b. Persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratannya sedikit, pelamar semakin banyak.

c. Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV pelamar semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

- d. Kondisi pasar tenaga kerja
Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.
- e. Solidaritas instansi
Solidaritas instansi diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap instansi, misalnya besarnya instansi. Jika solidaritas instansi besar, pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika solidaritas instansi rendah, pelamar sedikit.
- f. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal
Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

2.4 Pengertian Seleksi Tenaga Kerja

Proses seleksi dimulai setelah pengumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan tenaga kerja. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan penerimaan diambil. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan instansi untuk memperoleh pegawai yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada instansi.

Menurut Hasibuan (2010:47), “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai instansi. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap instansi bersangkutan.”

Menurut Rivai (2010:159), “seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan.”

2.4.1 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi Tenaga Kerja

Langkah-langkah dalam proses seleksi tenaga kerja menurut Hasibuan (2010:57), adalah sebagai berikut:

1. Seleksi surat-surat lamaran
Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedang lamaran yang memenuhi

syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2. Pengisian blanko lamaran
Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplit dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.
3. Pemeriksaan referensi
Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memerikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal lain-lain yang dianggap penting dari pelamar. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment references*.
4. Wawancara pendahuluan
Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi instansi mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapatkan data yang lebih komplit dan lebih terinci.
Dengan percakapan langsung, pewawancara yang berpengalaman dan jeli dapat menggali kemampuan (*acceptability*) seorang pelamar. Dengan wawancara akan diperoleh informasi dari setiap pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu siapa yang paling tinggi kemampuannya untuk melakukan pekerjaan itu.
5. Tes penerimaan
Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon pegawai yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon pegawai ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test (medical test)*, *academic test (knowledge test)* dan *psychological test*.
6. Tes psikologi (*psychological test*)
Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.
7. Tes kesehatan
Tes kesehatan yaitu memeriksa kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan, misalnya pendengaran, penglihatan, penyakit jantung dan mempunyai cacat badan atau tidak. Manfaatnya adalah tes kesehatan untuk menentukan tingkat prestasi kerja pegawai, karena tidak mungkin jika pegawai memiliki berbagai penyakit tidak akan mendapatkan prestasi yang baik dan tidak akan bisa melakukan pekerjaan dengan baik.

8. Wawancara akhir atasan

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar akan mendapatkan pekerjaan dan dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir akan menentukan diterima atau tidak pelamar menjadi calon pegawai.