

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rekrutmen Karyawan

2.1.1 Pengertian Rekrutmen Karyawan

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.

2.1.2 Tujuan Rekrutmen Karyawan

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

2.1.3 Metode Rekrutmen Karyawan

Menurut Hasibuan (2005:44) metode penarikan karyawan terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Metode Tertutup

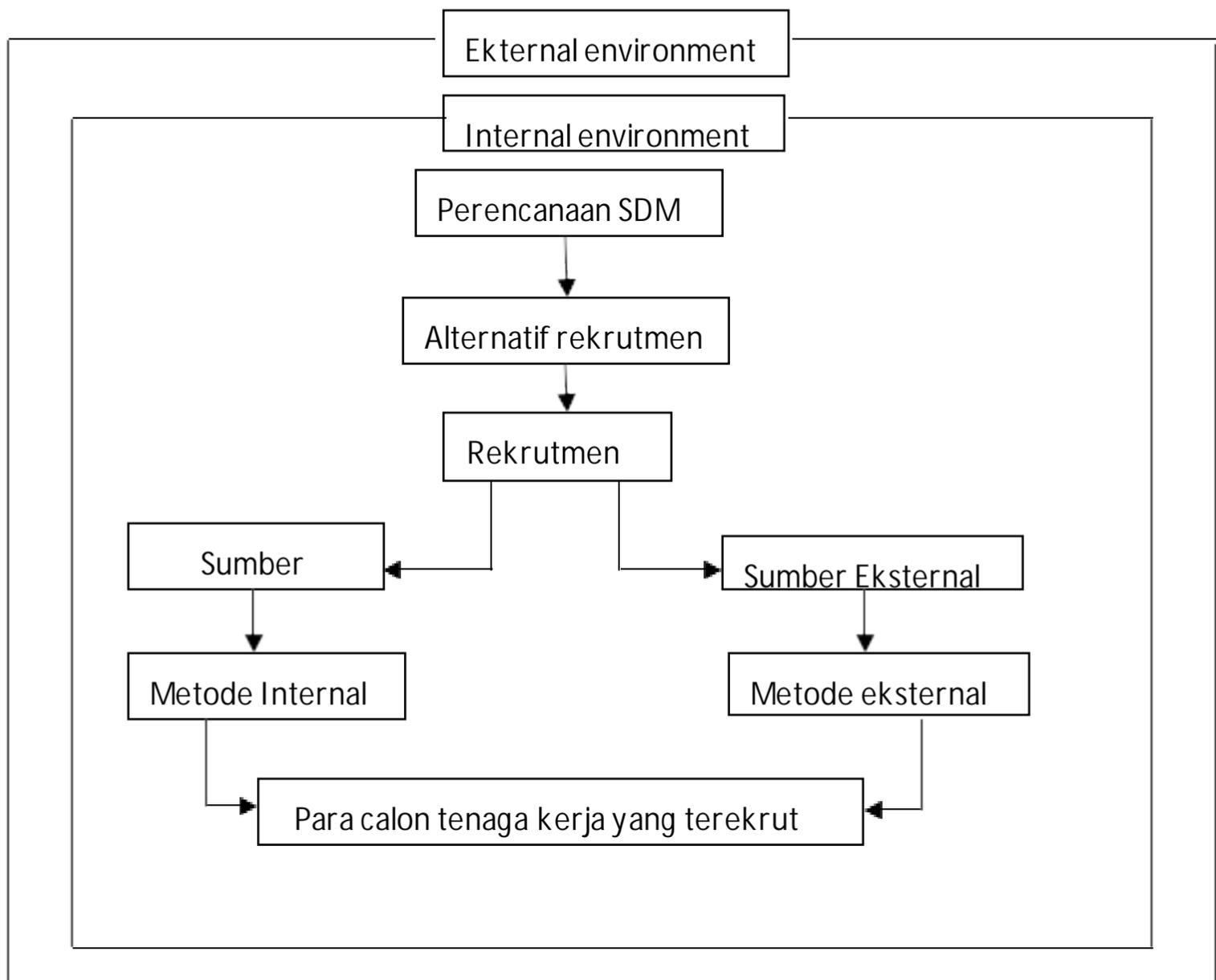
Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamarannya masuk relative sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2. Metode Terbuka

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

2.1.4 Proses Rekrutmen Karyawan

Menurut Monday (2008), proses rekrutmen karyawan dapat dilakukan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1.1
Proses Rekrutmen Karyawan

(Sumber: Mondy:2008)

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
- e) Investasi keahlian pengumuman

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 dengan 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 keterampilan
- b) Moral dan komitmen karyawan rendah
- c) Periode penyesuaian yang relative lama

2.2 Seleksi Karyawan

2.2.1 Pengertian Seleksi Karyawan

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

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2005:150), seleksi adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.

2.2.2 Jenis-jenis Tes Seleksi

Menurut Handoko (2000), bermacam-macam jenis tes penerimaan "Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas dan mempunyai tujuan yang berbeda ", adapun jenis-jenis tes seleksi sebagai berikut:

1. Tes Psikologis (Psychological Test)

Yaitu sebagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

Bentuk-bentuk tes ini antara lain:

a. Tes kecerdasan (intelligent test)

Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

b. Tes kepribadian (personality test)

Dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur kepribadian lainnya.

c. Tes bakat (appititude test)

Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

d. Tes minat (interest test)

Yaitu yang mengukur antusiasme pelamar terhadap jenis pekerjaan.

e. Tes prestasi (achievement test)

Yaitu untuk mengukur kemampuan pelamar dalam hal akademik.

2. Tes-tes pengetahuan (knowledge test)

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Performance test

Yaitu bentuk tes untuk mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa pekerjaan yang akan dijabatnya.

2.2.3 Langkah-langkah Seleksi

Untuk memulai prosedur seleksi, perusahaan harus memenuhi tiga persyaratan. Pertama, ada kebutuhan tenaga kerja dan wewenang untuk mengangkat yang berasal dari daftar permintaan tenaga kerja. Kedua, perusahaan harus mempunyai standar kepegawaian untuk diperbandingkan dengan calon karyawan. Hal ini diwakili oleh spesifikasi pekerjaan yang dikembangkan melalui analisis pekerjaan. Ketiga, perusahaan harus mempunyai para pelamar pekerjaan yang dapat dipilih untuk diangkat.

Langkah-langkah seleksi meliputi analisis jabatan dan identifikasi spesifikasi karyawan atau pelamar. Berikut ini akan dijelaskan kedua langkah tersebut menurut beberapa sumber.

A. Kebutuhan Tenaga Kerja

Untuk memutuskan apakah perusahaan perlu mengadakan rekrutemn karyawan baru, perlu beberapa bahan pertimbangan

antara lain analisis beban kerja dan kebijakan dari manajemen puncak.

B. Analisis Jabatan

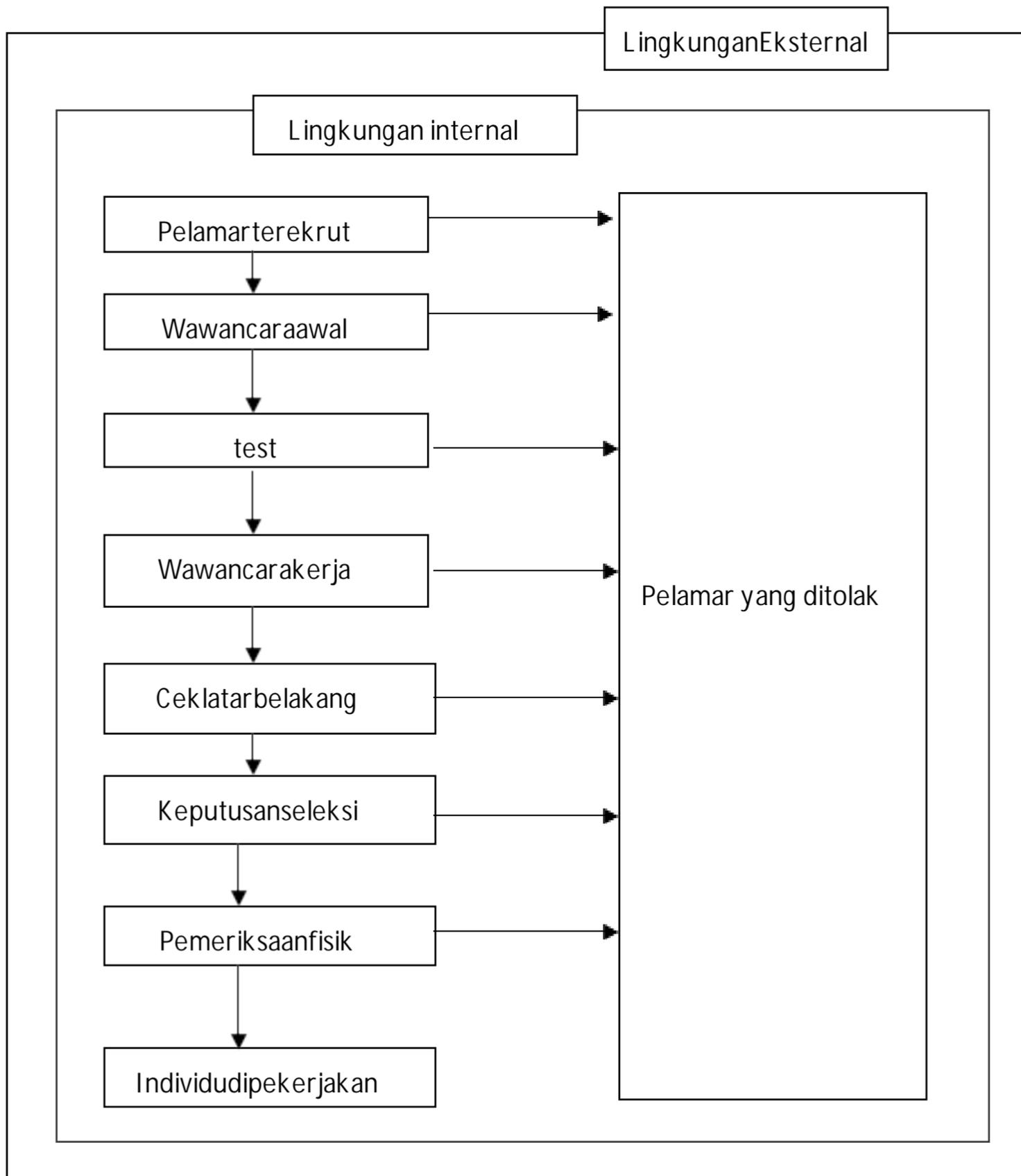
Tujuan dilakukannya analisis jabatan supaya HRD (Human Resources Development) lebih efektif dan pekerjaan dipahami dengan jelas dan baik oleh perusahaan maupun pelakunya. Salah satu bagian dalam membuat analisis jabatan adalah deskripsi pekerjaan atau job description.

C. Identifikasi Spesifikasi Jabatan

Identifikasi spesifikasi karyawan dimaksud untuk memperoleh gambaran mengenai spesifikasi pelamar yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Untuk melakukan identifikasi spesifikasi karyawan perusahaan dapat melakukan beberapa cara (Randall dan Susan:1997)::

- Formulir lamaran
- Pemeriksaan lamaran
- Wawancara
- Test
- Ujian fisik

2.2.4 Proses Seleksi



Gambar 2.1
Proses Seleksi

(Sumber: Mondy, 2008)

Seperti ditunjukkan gambar 2.1 ini proses yang biasanya dilakukan kebanyakan hanya untuk memenuhi proses tersebut. Bagi pelamar yang berasal dari referensi internal, seringkali tidak perlu melalui beberapa proses tersebut. Proses yang biasanya yang dilewati adalah perekrutan, wawancara awal, dan cek latar belakang. Serangkaian kegiatan di dalam proses tersebut dilakukan hanya untuk memenuhi persyaratan pelamar saja (formalitas). Tetapi untuk pelamar yang tidak memiliki referensi internal, proses tersebut dilakukan secara umum.

Proses seleksi dimulai dengan wawancara awal setelah pelamar terekrut. Pada tahapan ini dilakukan proses eliminasi terhadap pelamar yang tidak memenuhi persyaratan yang diajukan perusahaan (misalnya harus S1 dibidang tertentu). Cara mewawancara pelamar tersebut bisa melalui telepon dengan direkam atau tatap muka langsung. Setelah melakukan wawancara awal, dilakukan review lamaran dan resume. Pada tahapan ini pihak perusahaan yang akan menerima pelamar memeriksa kecocokan individu dengan posisi tertentu dengan kelengkapan datanya baik riwayat hidup maupun ringkasan tujuan kariri, tugas pada pekerjaan terdahulu dan lampiran-lampiran lain yang menjadi persyaratan rekrutmen pelamar oleh perusahaan itu. Kemudian dilakukan tes seleksi untuk memperkirakan kemampuan kinerja, identifikasi sikap pelamar maupun keahlian tertentu yang tidak terlihat pada waktu wawancara. Setelah melewati semua tahapan maka akan dilakukan serangkaian jenis tes seperti kognitif test, kemampuan psikomotor, tes pengetahuan mengenai pekerjaan, tes kepribadian, tes kesehatan, analisa tulisan tangan, dan lain-lain.

Tahapan selanjutnya adalah wawancara kerja dimana pada tahapan ini percakapan terarah dan saling bertukar informasi antara pewawancara dan calon pekerja. Kemudian meneliti periksa silang latar belakang dan referensi dari seseorang yang dapat memberikan informasi/latar belakang yang valid tentang pelamar. Setelah melewati semua tahapan-tahapan dari proses seleksi yang panjang, maka di ambil keputusan seleksi yang

biasanya dilakukan oleh supervisor dan atau manajer dari perusahaan tersebut. Pemeriksaan kesehatan terhadap pelamar dapat dilakukan sebelum atau sesudah pegawai diterima tergantung dari bidang pekerjaan atau peraturan yang diberlakukan pada perusahaan tersebut.

2.3 Penempatan Karyawan

2.3.1 Pengetian Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2005: 63) pengertian penempatan (placement) karyawan adalah ‘tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut’.

Adapun penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya (Rivai (2010:198).

2.3.2 Faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan juga perlu dipertimbangkan beberapa faktor.

Menurut Sastrohardiwiyo (2005:163), menjelaskan bahwa penempatan karyawan memiliki faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi akademik

Prestasi akademik yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggungjawab.

2. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja.

3. Kesehatan fisik dan mental

Pengujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.

4. Status perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

5. Usia

Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerisasi canggih digunakan untuk memprediksinya.

2.3.3 Syarat-syarat Seleksi dan Penempatan Karyawan

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:

- a. Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.

- b. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

2.3.4 Metode-metode Seleksi dan Penempatan Karyawan

Langkah dan tanggung jawab dalam proses staffing meliputi:

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