

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2010:10), “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), “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

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

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menentukan sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring (seleksi) dan penilaian serta membantu tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.2 Peran Sumber Daya Manusia

Berikut dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia 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 1
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

	Administrasi	Operasional	Strategis
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 menjalankan orientasi tenaga kerja baru, membuat kebijakan & prosedur Sumber Daya Manusia. 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. Restruktisasi & perampingan. Merencanakan strategi.

(Sumber: Rachmawati, 2008:6)

2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2010:21), ada 11 (sebelas) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya

serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension, pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program, kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.4 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 didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya”.

2.4.1 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.

Manfaatnya deskripsi pekerjaan untuk menentukan:

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

2.4.2 Spesifikasi Pekerjaan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:116), “Spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*) 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.

- 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.

2.5 Rekrutmen

2.5.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Rachmawati (2008:84), menyatakan bahwa “Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi”.

Sedangkan menurut Simamora (2004:170), menyatakan bahwa “Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”.

Berdasarkan dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan memikat pelamar kerja untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan tersebut.

2.5.2 Alasan-alasan Dasar Rekrutmen

Menurut Gomes (2003:105), menyatakan bahwa 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 punitive

- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki pensiun
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia

2.5.3 Metode-metode Rekrutmen

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

a. Keuntungan:

- 1) Tenaga kerja yang direkrut sudah memahami perusahaan dengan baik sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi.
- 2) Karena telah mengenal karakter pribadi dan kecakapan calon tenaga kerja dan dianggap mampu memikul beban tugas dan tanggung jawab yang akan diserahkan kepadanya.
- 3) Alokasi dana lebih murah dalam arti hanya mengeluarkan biaya lebih sedikit.

b. Kerugian:

- 1) Apabila perekrut yang diberikan kepercayaan mencari calon tenaga kerja yang akan disertai tugas dan tanggung jawab hanya mengutamakan keluarga tanpa memandang karakter pribadi dan kecakapan yang dimiliki. Sehingga manajemen tenaga kerja dituntut untuk lebih bijaksana dalam memberikan kepercayaan kepada bawahannya.

2. Metode Terbuka

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

a. Keuntungan:

- 1) Melalui iklan dapat tercapai sasaran yang cukup luas dibandingkan cara lain
- 2) Hubungan langsung antara tenaga kerja dengan pencari tenaga kerja terjalin secara perorangan
- 3) Kemungkinan besar untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan harapan organisasi/perusahaan (pribadi dan kecakapan) dapat dipenuhi.

b. Kerugian:

- 1) Pencarian tenaga kerja melalui media ini memerlukan alokasi dana yang cukup besar (karena pemuatannya tidak hanya satu kali/satu media).
- 2) Karena sasarannya masyarakat luas, kemungkinan pelamar yang datang cukup banyak sehingga tidak mustahil apabila agak merepotkan dalam seleksi yang dilakukan.

2.5.4 Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen

Menurut Sedarmayanti (2010:84), kendala-kendala dalam proses perekrutan antara lain:

a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi serta tujuan dan strategi

organisasi.

b. Tujuan dan Kebijakan Organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan. Semakin dekat organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi itu dalam mengendalikan program perekrutan karyawan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya sebagai kelebihan dan mencapai tujuan organisasi. Tujuan dan kebijakan dapat mempengaruhi prose rekrutmen karyawan, seperti penggabungan atau merger organisasi yang berbeda bidang, dapat menghadapi kendala dari aspek legal dan aspek bisnis

c. Kondisi Lingkungan Eksternal Organisasi

Kondisi lingkungan akan mempengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungannya. Apalagi dalam kapasitas penentuan pelaksanaan perekrutan tentunya kebiasaan organisasi melihat lingkungan sekitar organisasi. Kondisi lingkungan tersebut seperti kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi dan dimensi internasional.

d. Biaya Rekrutmen Organisasi

Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi. Ketika

jumlah sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit dan diprediksikan mereka akan ditempatkan ke tempat yang tersebar, hendaknya organisasi harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit. Organisasi dapat pula membuka lowongan dimana calon tenaga kerja yang berkualitas terkonsentrasi. Masalah biaya dapat menjadi kendala tersendiri bagi organisasi yang ingin memperbaharui tenaga kerja karena tuntutan pekerjaan. Ada alternatif baru bagi organisasi yang memiliki anggaran terbatas, tetapi ingin memperoleh pelamar-pelamar yang berkualitas dan handal, yaitu dengan melalui biro pencari tenaga kerja *online* atau bursa kerja *online* yang di Indonesia masih tergolong barang baru. Namun di Negara maju sudah banyak perusahaan-perusahaan besar memanfaatkan jasa ini.

e. Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja. Kebijakan kompensasi organisasi biasanya menetapkan batasan upah atau gaji yang berbeda pada berbagai pekerjaan. Besarnya kompensasi akan mempengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi. Kebijakan kompensasi di pasar kerja internasional yang cenderung lebih tinggi menjadi perangsang bagi tenaga kerja Indonesia untuk bekerja di luar negeri.

f. Kebiasaan Rekrutmen

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya

menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk.

g. Pasar Tenaga Kerja

Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen untuk menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk diterima sebagai karyawan. Pasar tenaga kerja merupakan wilayah dimana penawaran dan permintaan bertemu dan mempengaruhi terbentuknya harga tenaga kerja.

h. Tuntutan Tugas

Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu. Tidak akan ada yang menyanggah bahwa mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya lebih sukar dibandingkan mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya. Dalam kaitan ini kembali lagi terlihat betapa pentingnya arti peranan informasi tentang analisis pekerjaan. Dengan informasi demikian para pencari tenaga kerja tidak lagi semata-mata berpedoman kepada keinginan para manajer yang akan mempekerjakan tenaga kerja baru itu kelak, tetapi sudah mempertimbangkan faktor-faktor lain yang memang harus diperhitungkan.

2.6 Seleksi

Menurut Hasibuan (2010:177), “Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu”.

Menurut Samsudin (2009:92), istilah “Seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, bahwa seleksi merupakan kegiatan yang menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi syarat yang

sesuai dengan kebutuhan 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 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. Perusahaan tidak mungkin akan berkembang dan maju tanpa memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai basic dan memiliki kompetensi serta Sumber Daya Manusia yang baik dan bekerja di dalamnya.

2.6.1 Tujuan Seleksi

Menurut Nitisemito (1996:36) tujuan dilaksanakan proses seleksi adalah untuk mendapatkan "*The Right Man In The Right Place*". Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. 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 insentif atau perangsang pada pelamar.

2.6.2 Jenis-jenis Seleksi

Menurut Rivai (2006), 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:

- a. Ijazah
- b. Riwayat Hidup
- c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya computer
- f. Pas foto
- g. Fotocopy identitas (KTP, Paspor, SIM dan sebagainya)
- 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 merupakan tes yang menguji kemampuan mental seorang pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

b. Tes Kepribadian (*Personal Test*)

Tes kepribadian merupakan tes yang dilaksanakan dengan bertujuan untuk mencari tahu bagaimana kepribadian seorang pelamar tersebut yang mengungkapkan ciri-ciri khas pelamar yang bersifat lahiriyah, seperti cara berbicara, cara berpakaian,

cara berjalan, nada suara, bentuk tubuh, cara menangani dan cara menanggapi kesenangan.

c. Tes Bakat (*Attitude Test*)

Tes bakat 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 beberapa besar minat pelamar untuk bekerja pada perusahaan, sehingga akan menjadi gambaran tersendiri untuk melihat motivasi kerja yang akan diharapkan pelamar apabila telah bergabung selama di 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 daya tahan tubuh atau stamina.

3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:

a. Wawancara

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 banyak karena akan memakan biaya dan tidak efektif.

b. Praktik

Praktik bisa disebut dengan *training* (masa kerja perconaan) 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 dilakukan bertujuan untuk mengefisiensikan biaya.

2.6.3 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 5 (lima)

langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu:

a. 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.

b. 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.

c. Wawancara

Ada beberapa hal yang mutlak perlu mendapatkan perhatian pewawancara yaitu:

1) Wawancara terbuka maksudnya untuk menggali informasi tambahan tentang diri pelamar di satu pihak dan pihak lain, memberikan kesempatan kepada pelamar untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai organisasi.

2) Penciptaan suasana bersahabat

3) Sebagai wahana untuk saling tukar informasi

4) Evaluasi hasil penilaian

d. 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.

e. 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

menular atau tidak.

2.6.4 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 tes 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

2.7 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”.

2.7.1 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 mengembangkan 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 kondisinya. Dan untuk tenaga kerja yang muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan yang tua.