

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Dapat dikatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatian kepada masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan dalam melakukan kegiatannya selalu mempunyai tujuan. Adapun untuk mencapai tujuan ini ditentukan juga oleh faktor manusia atau kualitas manusianya, karena dalam menjalankan kegiatannya suatu organisasi tidak pernah lepas dari peranan manusia atau tenaga kerjanya.

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Hasibuan (2000:10) menyebutkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.
- b. Menurut Flippo dalam Handoko (2001:3), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.
- c. Sedangkan menurut French dalam Handoko (2001:3) mendefinisikan “Manajemen Personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”.

Berdasarkan dua definisi menurut Flippo dan French kita akan menggunakan definisi sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.2 Analisa Jabatan

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan (Manullang dan Marihot AMH Manullang, 2000:38).

Sedangkan pengertian analisa jabatan (Hasibuan, 2000:28) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis jabatan dapat dipakai sebagai suatu landasan dalam penyeleksian tenaga kerja sehingga dapat menerima dan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan dalam analisis jabatan.

Dengan analisa jabatan dapat diperoleh petunjuk tentang kualifikasi yang harus dimiliki oleh tenaga kerja agar dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan jabatan yang diserahkan kepadanya. Oleh karena itu analisis jabatan dapat membantu pimpinan dalam melakukan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan pada suatu jabatan yang tersedia secara tepat.

2.2.1 Deskripsi Jabatan

Deskripsi Jabatan (Job Description) merupakan hasil dari analisis jabatan. Deskripsi jabatan ini merupakan sumber informasi untuk semua bidang kepegawaian yang menuntut agar kewajiban-kewajiban, tugas-tugas, dan syarat-syarat pegawai yang penting dibuat dengan jelas untuk setiap jabatan dalam perusahaan.

Menurut Rivai (2004:125), deskripsi pekerjaan/jabatan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

Dengan adanya deskripsi jabatan diharapkan setiap karyawan yang memegang jabatan tertentu akan mengetahui batasan tugas, wewenang tanggung jawabnya. Hal ini akan mencegah kemungkinan timbulnya

kesimpangsiuran dan pekerjaan ganda antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain. Oleh karena itu, sebaiknya deskripsi jabatan dibuat sedemikian rupa agar mudah dipahami dan dimengerti oleh karyawan.

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 tingkat kualitas dipersiapkan dalam rangka pengadaan sumber daya manusia.

Menurut Rivai (2004:106), spesifikasi jabatan (job specification) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi jabatan 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, efisien dan produktif.

2.3 Sumber- Sumber Tenaga Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono, (2003:140) penentuan sumber tenaga kerja dapat dilakukan dengan 2 sumber, yakni:

1. Perekrutan dari Dalam Perusahaan

Bagi perusahaan besar, perekrutan dari dalam mendapatkan pertimbangan rasional karena banyak berpengaruh pada kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan. Sumber tenaga kerja yang perlu mendapatkan perhatian utama adalah pemanfaatan tenaga kerja yang ada. Pemanfaatan tenaga kerja dalam perusahaan terutama dalam rangka, yakni:

 - a. Promosi, yaitu promosi karyawan untuk dapat mengisi jabatan yang lebih tinggi.
 - b. Mutasi yaitu karyawan dipindahkan ke jabatan yang berbeda tetapi masih dalam satu tingkatan.
2. Perekrutan dari Luar Perusahaan
 - a. Melalui Departemen atau Dinas Tenaga Kerja
 - b. Melalui Lembaga Pendidikan (Sekolah dan Luar Sekolah)
 - c. Melalui Teman Karyawan Perusahaan
 - d. Melalui Iklan di Media Massa

Cara perekrutan melalui iklan di media massa, yaitu:

 1. Jasa surat kabar atau majalah yang terkenal
 2. Iklan radio

3. Iklan Televisi
4. Melalui Badan Maupun Organisasi Lain

2.4 Rekrutmen

2.4.1 Pengertian Rekrutmen

Menurut Gomes (2003:105), rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Menurut Siagian (2002:102), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Menurut Rivai (2004:158), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* untuk jabatan atau pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.4.2 Alasan-alasan dasar rekrutmen

Menurut Gomes (2003:106), rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (vacancy) dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- Berdirinya organisasi baru
- Adanya perluasan kegiatan organisasi
- Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
- Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
- Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat
- Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun
- Adanya pekerja yang meninggal dunia

2.4.3 Metode Rekrutmen Karyawan

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk dalam perusahaan. Metode rekrutmen karyawan (Hasibuan, 2000:4) ada 2 yaitu:

1. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika rekrutmen 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 rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, media cetak maupun media 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 Tujuan Rekrutmen

Menurut Simamora (1997:214) dalam ridhota, rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah meanjak, dan bahkan pelamar-pelamar mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

2.4.5 Prosedur Rekrutmen

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yakni sebagai berikut:

a. Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan strategi ini peran departement sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi- kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.

b. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk meinformasikan lowongan, salah satu caranya adalah

dengan membina hubungan baik dengan sekolah-sekolah atau universitas-universitas.

c. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok.

Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut.

2.5 Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia.

Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

2.5.1 Tingkat-Tingkat Seleksi

Tingkat- tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada 3 (tiga) tingkat (Hasibuan, 2000:61) sebagai berikut:

1) Seleksi Tingkat Pertama

Dalam seleksi tingkat pertama seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan.

2) Seleksi Tingkat Kedua

Dalam seleksi tingkat kedua dilakukan seleksi atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan. Caranya dengan mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta kedisiplinan.

3) Seleksi Tingkat Ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian.

2.5.2 Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi

Menurut Siagian (2002:136), langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah:

1. Penerimaan Surat Lamaran

Surat lamaran yang masuk pada penerimaan tenaga kerja, diteliti kelengkapan persyaratan penerimaan yang telah diumumkan apakah sudah lengkap. Bagi calon karyawan yang lolos seleksi surat lamaran, akan dipanggil untuk mengikuti wawancara pendahuluan.

2. Penyelenggaraan Ujian

Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

a. Tes Psikologi

Tes psikologi dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya.

b. Tes yang menguji pengetahuan pelamar

Dimaksudkan untuk mengukur pengetahuan pelamar tentang berbagai hal.

c. Tes Pelaksanaan Pekerjaan

Yaitu tes yang dilakukan kepada calon karyawan untuk melamar bagaimana mereka melaksanakan suatu pekerjaan secara langsung.

3. Wawancara

Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Jika dilaksanakan dengan baik, lama manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ialah.

a. Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi.

b. Perolehan jawaban yang agak pasti atas pernyataan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

c. Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama.

d. Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara.

e. Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperoleh dari pewawancara.

4. Surat-surat Referensi

Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang diminta memberikan surat referensi antara lain adalah atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat keluarga dan pihak-pihak lain yang karena mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan berbagai informasi yang diperlukan.

5. Evaluasi Medis

Evaluasi medis yang ada pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.

Dua cara umum ditempuh dalam proses ini.

- a. Pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter.
 - b. Melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh suatu organisasi.
- Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis seperti ini, antara lain:
- a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis, apalagi menular.
 - b. Memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya.
 - c. Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar, terutama dalam hal organisailah suatu praktek yang terdapat dalam banyak organisasi pemakai tenaga kerja.
6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya. Dalam perusahaan dirasakan penting keterlibatan para manajer yang menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi.
 7. Pengenalan Pekerjaan

Dalam hal ini dijelaskan bidang operasional perusahaan. Kebijakan dan tugas masing-masing bagian serta tanggung jawab dan setiap tugas. Tugas perkenalan ini adalah:

 - a. Menanamkan kesan pertama yang baik terhadap karyawan
 - b. Supaya terbina hubungan yang baik antara karyawan.
 - c. Memberikan motivasi kerja pada karyawan baru melalui pengalaman pertama.
 8. Keputusan Seleksi

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Dalam keputusan ada dua hal penting yang perlu mendapat perhatian.

 - a. Proses pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut.
 - b. Seluruh dokumen lamaran dan para pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan

2.6 Penempatan Karyawan

2.6.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan dalam penerimaan karyawan. Hendaknya penempatan karyawan harus mendapat perhatian sebaik-baiknya karena apabila di dalam penempatan karyawan terdapat kesalahan dari hambatan tentu akan menghambat kelancaran pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2000:62), penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan seklaigus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

Sedangkan pengertian penempatan karyawan menurut Nitisemito (1982:22) adalah:

“Kegiatan suatu perusahaan untuk menempatkan karyawan dengan jabatan yang cocok dengan syarat-syarat yang dimiliki.

Dari pengertian penempatan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab tersebut.

Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan, moral kerjanya maupun kreativitasnya dan prakarsanya juga akan berkembang.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing.

2.6.2 Faktor-faktor Yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan yang juga perlu dipertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto (1989:43), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor Prestasi Akademis

Faktor Prestasi Akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecondongan bahwa karyawan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya

keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiantas dapat dilakukan kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

d. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

e. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan diluar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor Usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.