

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang lebih mengfokuskan 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 perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2009:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Samsudin (2009:22), manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan mengelola yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

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.

Menurut Novianto (2009:13), manajemen sumber daya manusia adalah berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Menurut Revai (2010:1), manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

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 perusahaan juga lingkungan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk kesuksesan perusahaan atau organisasi.

## **2.2 Analisis Jabatan**

Untuk dapat melaksanakan seleksi pada calon-calon karyawan dengan sebaik-baiknya maka perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang hendak diisi, karenanya sebelum diadakan seleksi, maka haruslah terlebih dahulu ada kriteria yang obyektif 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 harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

### **2.2.1 Dekripsi Jabatan**

Dekripsi jabatan merupakan langkah pertama dari proses analisa jabatan, yaitu gambaran jabatan yang tersedia, pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa-apa yang diharapkan dilakukan 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 menghimpunan dan mengelola 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 terjadinya penyimpangan dan pekerjaan ganda antara jabatan satu dengan yang lainnya. oleh karena itu sebaiknya dekripsi jabatan dibuat sedemikian rupa agar mudah dipahami dan dimengerti oleh karyawan dalam perusahaan

### **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 kenyataan bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan beraneka ragam dan penyebabnya, misalnya adanya perluasan organisasi terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan baru yang sebelumnya tidak dilakukan oleh para pekerja dalam organisasi, atau karena adanya pekerja yang telah mencapai pensiun, atau juga di PHK, mengundurkan diri, dan bisa pula terjadinya ada yang meninggal dunia.

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 Perekrutan Tenaga Kerja**

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

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

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 perusahaan.

Sumber-sumber penarikan karyawan menurut Hasibuan (2005:42), yaitu sebagai berikut:

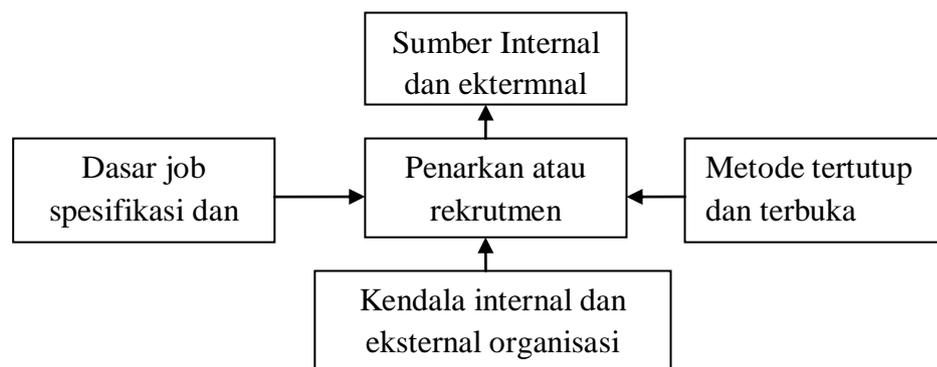
1. Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang di ambil dalam perusahaan tersebut, yakni dengan memutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut.
2. Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan karyawan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan antara lain:
  - a. Kantor penempatan kerja
  - b. Lembaga-lembaga pendidikan
  - c. Referensi karyawan
  - d. Serikat buruh
  - e. Pencakokan dari perusahaan
  - f. Nepotisme dan leasing
  - g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan dengan media massa
  - h. Sumber-sumber lainnya

### 2.3.2 Proses Penarikan Tenaga Kerja

Menurut Hasibuan (2009:41), terdapat 4 proses penarikan karyawan yaitu:

#### a. Penentuan dasar penarikan

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang telah ditentukan untuk diduduki jabatan tersebut. Job spesifikasi harus diuraikan secara rinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan pekerjaan tersebut. Misalnya pada usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.



(Sumber: Hasibuan, 2009)

**Gambar 2.1**  
**Konsep Penarikan Karyawan**

### **b. Sumber-sumber Rekrutmen Karyawan**

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

1. Sumber internal perusahaan yaitu sumber daya manusia yang diterima yang berasal dari perusahaan itu sendiri untuk ditempatkan pada posisi yang berupa
  - a. Promosi jabatan
  - b. Rotasi/transfer
  - c. Pengkayaan kembali
  - d. Kelompok kerja sementara
2. Sumber eksternal perusahaan 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 karyawan yaitu biasa didapat dari teman, anggota keluarga karyawan, atau perusahaan lainya.
  - 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 professional
  - g. Organisasi profesi dan keahlian
  - h. Asosiasi pekerja

### **2.3.3 Metode-metode Penarikan Karyawan**

Menurut Hasibuan (2005:44), metode-metode penarikan tenaga kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Metode tertutup  
Metode tertutup adalah ketika penarikan karyawan hanya diinformasikan kepada para karyawan dan orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik itu sulit sekali didapatkan.
2. Metode terbuka  
Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronika agar tersebar luas ke dimasyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

#### **2.3.4 Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen**

Menurut Rachmawati (2008:85-91), adapun kendala-kendala dalam proses rekrutmen yaitu sebagai berikut:

- a. **Karakteristik Organisasi**  
Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan system rekrutmen dalam organisasi.
- b. **Tujuan dan Kebijakan Organisasi**  
Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.
- c. **Kondisi Lingkungan Eksternal**  
Kondisi lingkungan akan mempengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan.
- d. **Biaya Rekrutmen**  
Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen biasanya cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi.
- e. **Kompensasi**  
Kompensasi biasanya bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja.
- f. **Kebiasaan Rekrutmen**  
Kebiasaan rekrutmen pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seseorang perekrut dalam menilai calon karyawan sehingga proses perekrutan dapat berjalan dengan baik.
- g. **Pasar Tenaga Kerja**  
Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus mem-perhatikan keadaan pasar tenaga kerja.

#### **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. Proses seleksi merupakan salah satu bagian teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia, dalam organisasi terdapat sekelompok karyawan yang memenuhi memenuhi persyaratan.

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

Menurut Simamora (2004:202), seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, atau orang-orang yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat yang dilakukan oleh perusahaan.

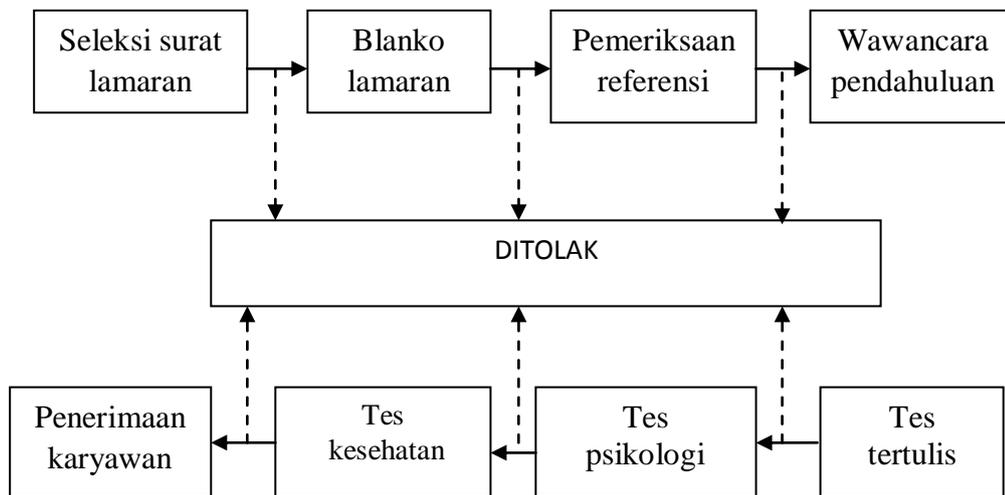
#### **2.4.1 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi Tenaga Kerja**

Langkah-langkah dalam proses seleksi tenaga kerja menurut Hasibuan (2005:57) adalah sebagai berikut:

1. Seleksi surat lamaran  
Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan, selanjutnya mereka diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syaratsepenuhnya.
2. Mengisi blangko lamaran  
Pelamar dipanggil dan diharuskan mengisi blangko atau formulir lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplit dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang diminta. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar yang bersangkutan.
3. Pemeriksaan Referensi  
Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar dipercaya atau tidak memberikan informasi mengenai sifat, pengalaman kerja, dan hal-hal yang lain yang dia anggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, prilaku, dan hal-hal dari pelamar, yang bersangkutan. Dalam pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja.
4. Wawancara Pendahuluan  
Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapat data yang lebih komplit dan lebih rinci.

5. Tes Penerimaan  
Untuk mencari data yang calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan karyawan atau calon karyawan adalah wawancara tertulis.
6. Tes Psikologi  
Tes Psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya, dan bertujuan untuk mengetahui tingkat berdasarkan individu dan untuk melihat aspek psikologi lainya seperti motivasi kerjanya. Bakatnya, keadaan emosionalnya, hubungan dengan orang lain dan sikapnya dalam menghadapi suatu hal. Seringkali juga orang menyebutnya untuk mengetahui EQ.
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 karyawan, karena tidak mungkin jika karyawan memiliki berbagai penyakit tidak akan mendapatkan prestasi yang baik dan tidak akan bisa melakukan pekerjaan dengan baik.
8. Wawancara akhir atasan langsung  
Kepala bagian atau atasan langsung mewawancari 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 juga apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir akan menentukan diterima atau tidak pelamar menjadi calon karyawan apakah perusahaan tersebut.
9. Memutuskan diterima dan ditolak  
Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima ataupun di tolak, yang jelas keduanya dapat perhatian. Pertama, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar dari pelamar tersebut. Kedua, seluruh dokumen lamaran dari 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 dalam membina dan mengarahkan karir pegawai yang bersangkutan. Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolak

setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak oleh perusahaan, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan, selanjutnya mereka diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syarat sepenuhnya.



(Sumber: Hasibuan, 2005)

**Gambar 2.2**  
**Proses Seleksi**