

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016: 6) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

2.2 Prosedur

Menurut Mulyadi (2013: 5) Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Menurut Irra Chrisyanti (2011: 143) Prosedur adalah tata cara kerja yaitu rangkaian tindakan, langkah atau perbuatan yang harus dilakukan oleh seseorang dan merupakan cara yang tetap untuk dapat mencapai tahap tertentu dalam hubungan mencapai tujuan akhir.

2.3 Rekrutmen Karyawan

Kegiatan rekrutmen merupakan kelanjutan dari apa yang sudah direncanakan dalam perencanaan tenaga kerja sebelumnya. Kebutuhan tenaga kerja yang sudah direncanakan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi yang diinginkan harus sesuai waktunya. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut akan diperoleh dengan berbagai cara melalui rekrutmen karyawan.

Menurut Kasmir (2016: 93) Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2014: 174) Penarikan adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. "Mencari" yaitu menetapkan sumber-sumber

tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa dan atau melalui para karyawan yang telah ada.

2.4 Tujuan Rekrutmen

Menurut Kasmir (2016: 95) ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam proses rekrutmen yaitu:

1. **Memperoleh sumber tenaga yang potensial**
Artinya yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga-lembaga tertentu, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui masyarakat kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.
2. **Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi**
Artinya yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Terkadang dalam praktiknya banyak surat lamaran yang masuk dianggap sampah karena tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan.
3. **Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar**
Artinya pelamar harus benar-benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak. Pelanggaran terhadap kriteria minimal ini harus digugurkan sehingga tidak mengganggu persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan.
4. **Untuk kebutuhan seleksi**
Artinya dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah, karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

2.5 Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru (Hasibuan, 2010: 44) ada 2 (dua) yaitu:

1. Metode tertutup

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

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber rekrutmen calon karyawan.

Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan (Hasibuan, 2010: 42)

a. Sumber Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongan diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertical (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowongan dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja
- b. Lembaga-lembaga pendidikan
- c. Referensi karyawan atau rekanan
- d. Serikat-serikat buruh
- e. Pencangkakan dari perusahaan lain
- f. Nepotisme dan leasing
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan
- h. Sumber-sumber lainnya.

2.6 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur atau tahapan yang hampir sama. Bila dibuat dengan bentuk skema proses

rekrutmen berdasarkan aturannya, maka proses yang terjadi adalah sebagai berikut (Mardianto, 2014: 10)



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen

- a. *Sourcing Process* (Proses Sumber) adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan *internal resourching* dan *eksternal resourching*. Cara menarik para pelamar cukup beragam yaitu *direct mail*, *job fair*/bursa kerja, iklan, *head hunter*, asosiasi profesi dan sebagainya.
- b. *Selection Process* (Proses Seleksi) adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Cara yang dilakukan bisa berupa:
 - *Psychological Test/Psikometri*
 - Wawancara Psikologi
 - Tes Teknis
 - *Managerial Skill Test* dan sebagainya.
- c. *User Process* (Proses Pengguna) adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh diantara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:
 - Wawancara oleh *direct user (manager)* dan *indirect user (director)*
 - *Medical check up*
 - *Sign contact & administration*
 - Orientasi karyawan baru

2.7 Seleksi Karyawan

Menurut Bangun (2012: 159) Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik.

Menurut Kasmir (2016: 101) Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

Menurut Bangun (2014: 177) Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.

2.8 Tujuan Seleksi

Menurut Kasmir (2016: 102) Tujuan seleksi dibagi menjadi 2 (dua) yaitu tujuan secara umum dan secara khusus. Adapun tujuan seleksi secara umum sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik
Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan.
2. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu
Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin.
3. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan
Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.
4. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi
Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.
5. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi
Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan.

2.9 Metode Seleksi

Metode seleksi dikenal atas: “metode non ilmiah dan metode ilmiah”. (Hasibuan, 2014: 177)

1. Metode non ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria/standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada *job description* dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi itu.
2. Metode ilmiah, adalah seleksi yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria spesifikasi dan standar-standar tertentu. Dengan seleksi ilmiah ini diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaannya dan pengembangannya relatif lebih mudah. Kualifikasi-kualifikasi seleksi ilmiah yaitu umur, keahlian,

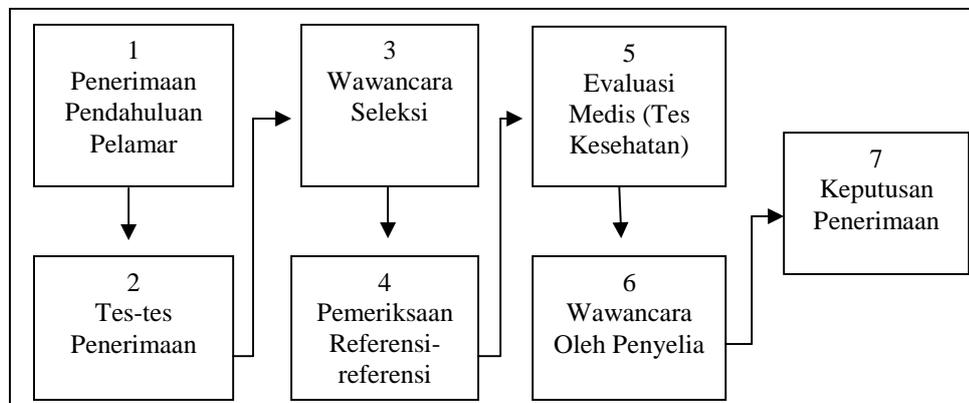
kesehatan, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, tempramen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan dan inisiatif.

2.10 Langkah-langkah Seleksi

Setiap perusahaan berbeda dalam menentukan langkah-langkah yang digunakan dalam kegiatan seleksi. Walau tidak ada standar dalam menentukan langkah-langkah seleksi, tetapi secara umum dapat ditentukan sebagai berikut (Bangun, 2012: 161) :

1. Menerima lamaran kerja
2. Wawancara pendahuluan
3. Tes psikologi
4. Pemeriksaan referensi
5. Wawancara seleksi
6. Persetujuan atasan langsung
7. Pemeriksaan kesehatan
8. Induksi atau Orientasi

Menurut Handoko (2011: 88) Proses seleksi secara umum adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Seleksi

1. Penerimaan Pendahuluan Pelamar
Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan.
2. Tes-tes Penerimaan
Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para

pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. *Tes-tes penerimaan* merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan;

- a. Tes-tes Psikologis (Psychological Test)
- b. Tes-tes Pengetahuan (Knowledge Tests)
- c. Performance Tests

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. Pewawancara (interviewer) mencari jawab dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar-pelamar lain? Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Suatu studi melaporkan bahwa 90 persen perusahaan yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara daripada sumber-sumber informasi seleksi lainnya.

4. Pemeriksaan Referensi

Bagaimana tipe pelamar ? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya ? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar ? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi. *Personal references* – tentang karakter pelamar – biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

Employment references berbeda dengan referensi pribadi karena mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak spesialis personalia bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut. Karena dalam kenyataannya organisasi sangat jarang untuk mendapatkan referensi yang benar.

5. Evaluasi Medis

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasinya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena

itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

7. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (public relation), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.