

BAB II **LANDASAN TEORI**

2.1 Sumber Daya Manusia Berkualitas

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia atau *man power* disingkat SDM merupakan sesuatu yang dimiliki setiap manusia.

Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (model dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha yang meliputi belajar dan pelatihan (Subekhi dan jauhar, 2012 : 12)

Bicara masalah kualitas sumber daya manusia tentunya ada tolak ukur yang dapat kita jadikan patokan atau perbandingan agar kita bias mengetahui dan menentukan manusia yang berkualitas. Dengan adanya Batasan dan tolak ukur ini, dapat dijadikan landasan dalam menentukan kualitas pribadi seseorang. Jika kita merujuk pada Sudarwam Danim, 1995 “Transformasi Sumber Daya Manusia” bahwa kualitas sumber daya manusia yang dikehendaki pada era pembangunan jangka Panjang tahap dua, dan tentunya saja setidaknya adalah Sumber Daya Manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas interlektual

(pengetahuan, keterampilan, dan kualitas mental spiritual/kejuangan). Sementara itu, Selo Sumarjan dalam Sudarwan Danim “Transformasi Sumber Daya Manusia” bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia yang kita inginkan dibedakan atas kualitas fisik (kesehatan, kekuatan jasmani, keterampilan dan ketahanan) dan kualitas non fisik (kecerdasan, kemandirian, kekuatan, kejujuran dan akhlak). Indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Sudarwan Danim “Transformasi Sumber Daya Manusia” dalam <http://www.zonainfoku.com/2014/03/artikel-sumber-daya-manusia.html>):

1. Kualitas fisik dan kesehatan meliputi:
 - a) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani.
 - b) Memiliki postur tubuh yang baik yang disebabkan oleh peningkatan gizi yang baik.
 - c) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi.
2. Kualitas interlektual (pengetahuan dan keterampilan) meliputi :
 - a) Memiliki kemampuan Pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
 - b) Memiliki tingkat ragam dan kualitas Pendidikan sertaketerampilan yang relevan dengan meperlihatkan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat local, nasional maupun internasional.
 - c) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah), dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
 - d) Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pandangan modern untuk apa yang disampaikan oleh pandangan tradisional sebagai manajemen personalia. Meskipun demikian, para ahli manajemen sumber daya manusia yakin manajemen personalia merupakan pandangan tradisional terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang jauh lebih sempit dan lebih berorientasi administratif. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia bukan merupakan sebutan dari manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010 : 3)

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial/manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi manajerial/manajemen, (Malayu S.P Hasibuan, 2005 dalam Hartatik “ Buku Praktis Mengembangkan SDM” : 17-18).
 - a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program

kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

Setelah fungsi manajerial/manajemen, maka ada fungsi operasional, yaitu sebagai berikut

a. Pengadaan (*recruitment*)

Jika dilihat dari fungsi rekrutmen, seseorang manajemen sumber daya manusia akan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

b. Pengembangan (*development*)

Dengan adanya tenaga atau sumber daya, yang telah diperoleh suatu organisasi, maka perlu diadakan pengembangan tenaga sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting, searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang maka semestinya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesimbangan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi bentuk kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kemampuan-kemampuan atau keahlian (*skill*) dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tujuan organisasi.

Fungsi pemeliharaan itu termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Setiap program jaminan kesehatan dan keselamatan kerja dapat terdiri dari salah satu atau lebih elemen-elemen berikut ini :

- 1) Didukung oleh manajemen puncak (*top management*)
- 2) Menunjukan seorang direktur keselamatan
- 3) Mendidik para karyawan untuk bertindak dengan aman

- 4) Menganalisa kecelakaan dan keselamatan kerja
 - 5) Menjalankan peraturan-praturan untuk keselamatan kerja
- f. Pemutusan hubungan tenaga kerja (*separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat.

Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang terbaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melakukan fungsi ini dengan baik.

2.3 Rekrutmen

2.3.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen (*recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Henry Simamora, 1995 : 165)

2.3.2 Tujuan Rekrutmen

Pada dasarnya rekrutmen tenaga kerja menggambarkan keinginan atau tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja guna mengisi lowongan yang ada. Hal ini meliputi (Samsudin, 2009 : 82) :

1. Jenis tenaga kerja yang diperlukan
2. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang di butuhkan
3. Sumber tenaga kerja yang di butuhkan
4. Prosedur yang perlu di tambah untuk memperoleh tenaga kerja.

2.3.3 Kendala Rekrutmen

Perekrut yang sukses haruslah peka terhadap kendala-kendala dalam rekrutmen. Batasan-batasan ini muncul dari organisasi perekrut, dan lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang umum dalam rerkrutmen meliputi (Henry simamora, 1995 : 168) :

1. Karakteristik organisasional
2. Kebijakan organisasional
3. Tujuan organisasional
4. Rencana-rencana sumber daya manusia
5. Program perjanjian kerja
6. Kebiasaan-kebiasaan perekrut
7. Kondisi eksternal
8. Persyaratan pekerjaan

2.3.4 Sumber-sumber rekrutmen

Dalam sebuah rekrutmen karyawan mempunyai sumber-sumber tertentu. Terbagi menjadi dua yaitu sumber internal dan eksternal (Subekhi dan jauhar, 2012 : 134) :

1. Sumber internal

Upaya perekrutan pegawai dilakukan melalui proses yang berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di perusahaan.

a. Mutasi Jabatan

Pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan yang sebelumnya.

b. Transfer atau rotasi pekerjaan

Pemindahan bdang pekerjaan karyawan pada bidang pekerjaan yang lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

c. Demosi jabatan

Penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dari kode etik dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

2. Sumber eksternal

a. Iklan

Dalam menggunakan iklan,di mungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan peserta dapat menyeleksi calon karyawan yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang di butuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

b. Lembaga pendidikan

Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan

mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon karyawan yang mendapat rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon karyawan yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

c. Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk ke perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan karyawan. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

2.4 Seleksi

2.4.1 Pengertian seleksi

Seleksi adalah proses dengan mana sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi atau posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada

saat ini. Pengertian ini menekankan aspek efektifitas dalam seleksi.

Meskipun demikian, keputusan-keputusan seleksi mestilah juga efisien.

Seleksi haruslah meningkatkan proporsi karyawan yang sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar pada biaya yang serendah mungkin.

Proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir pada saat dilakukan keputusan pengangkatan.

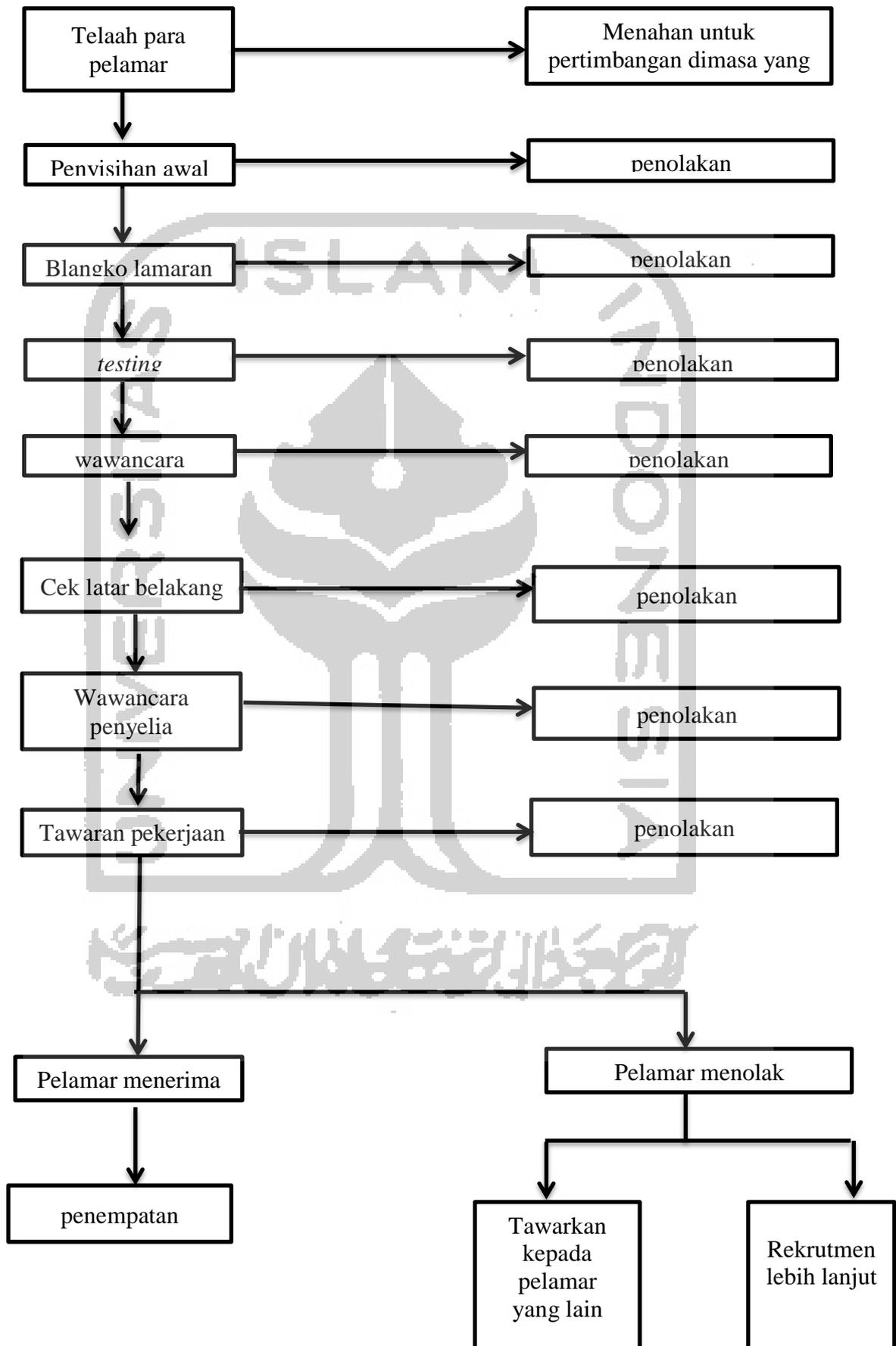
2.4.2 Tujuan Seleksi

Proses seleksi dilakukan setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan. Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Berikut ini adalah tujuan dari seleksi karyawan (Samsudin, 2009 : 92) :

1. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan.
2. Mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memanggku suatu jabatan tertentu.

2.4.3 Proses seleksi

Bila tujuan rekrutmen adalah menciptakan sekelompok besar orang yang tersedia dan mau bekerja untuk perusahaan, maka sebaliknya proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyortir atau menghilangkan orang-orang yang dianggap tidak *qualified* untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, sedikit banyak rekrutmen cenderung untuk positif karena rekrutmen mencoba untuk membujuk orang-orang untuk melamar pekerjaan pada perusahaan, sebaliknya seleksi cenderung agak negatif karena seleksi menolak sebagian orang-orang yang melamar tersebut. Langkah-langkah proses seleksi (Henry simamora, 1995 : 171) :



Jumlah tahap-tahap dalam proses seleksi dan urutan-urutannya bervariasi tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada tipe dan tingkat pekerjaan yang akan diisi, biaya pelaksanaan fungsi tertentu pada setiap tahap, dan efektivitas setiap tahap dalam menyaring kandidat yang tidak memenuhi syarat. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasanya digunakan terdiri dari :

1. Wawancara pendahuluan

Langkah pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan (*preliminary screening interview*). Individu yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar. Sungguhpun demikian, kriteria untuk memutuskan bahwa seseorang tidak memenuhi syarat perlu disusun secara hati-hati. Standar-standar yang serampangan yang tidak mempunyai hubungan dengan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan haruslah tidak digunakan untuk menyingkirkan seorang pelamar. Alasannya yang sering digunakan untuk menolak pelamar pada tahap ini adalah kurangnya pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang ditawarkan. Individu yang tidak memiliki persyaratan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sertifikat pendidikan atau pelatihan akademik haruslah dihilangkan dari kelompok pelamar, dan segera diberitahu bahwa mereka tidak dipertimbangkan untuk pekerjaan. Organisasi menggunakan berbagai persyaratan ini untuk mengurangi waktu dan biaya dari seleksi yang sesungguhnya.

2. Pengisian formulir lamaran

Jika seseorang pelamar secara kasar memenuhi persyaratan pekerjaan yang tersedia, langkah berikutnya adalah pengisian formulir lamaran kerja. Salah satu instrumen-instrumen seleksi yang paling tua dalam seleksi personalia adalah formulir lamaran. Fomulir lamaran adalah catatan formal lamaran kerja seseorang. Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi pada hampir semua organisasi. Tujuan utama mengisi fomulir lamaran adalah meberikan informasi kepegawaian yang berarti yang membantu keputusan-keputusan pengangkatan yang akurat. Fomulir lamaran memberikan informasi yang berhubungan mengenai individu yang akan digunakan dalam wawancara pekerjaan dan pengecekan referensi atau latar belakang. Perusahaan harus mengevaluasi fomulir lamaran untuk mengetahui apakah ada kecocokan antara pelamar dengan posisi yang lowong. Sayangnya, bayak fomulir lamaran yang tidak dirancang untuk membuat keputusan seleksi.

3. Wawancara seleksi

Wawancara adalah percakapan atau interaksi verbal, umumnya antra dua orang, untuk sebuah maksud tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk mengeksplorasi subyek bidang tertentu. Sedangkan wawancara pekerjaan (*job interview*) adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan si pelamar pekerjaan.

4. Tes-tes seleksi

Tes-tes seleksi adalah alat-alat yang menilai kemungkinan kecocokan (*match*) antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja. Tes-tes seleksi berguna untuk mendapatkan informasi yang relative objektif yang dapat diperbandingkan dengan pelamar yang lain dan juga karyawan yang ada saat ini. Nilai yang diperoleh oleh pelamar tidak dipengaruhi oleh pendapat orang-orang yang mengevaluasi hasil tes. Salah satu manfaat utama dari tes adalah obyektivitasnya, khususnya jika dibandingkan dengan wawancara. Penilaian dari apa yang dapat dilakukan seseorang individu, sebagai contoh, sering dapat dilaksanakan secara efektif melalui tes kemampuan (*ability test*) yang dibuat akan diseleksi khusus untuk pekerjaan tertentu, dibandingkan melalui wawancara yang tidak terstandarisasi dan tidak lengkap dalam cakupannya akan keahlian-keahlian dan informasi yang disyaratkan untuk kinerja pekerjaan yang memuaskan, dan dalam mana bias pewawancara dapat menyebabkannya untuk mengabaikan informasi yang penting dan relevan.

5. Pemeriksaan referensi dan latar belakang

Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang ini disebut dengan pengecekan referensi, dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivasi criminal, dan karakter umum lainnya. Tujuan pengecekan referensi adalah untuk memperoleh informasi yang diberikan di dalam formulir lamaran.

6. Pemeriksaan fisik

Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi. Hal ini dilakukan untuk menghemat keuangan perusahaan karena hanya pelamar yang telah melewati tahap-tahap sebelumnya saja yang akan diperiksa. Beberapa organisasi mensyaratkan pelamar untuk mendapatkan pemeriksaan fisik, khususnya jika pekerjaan tersebut menuntut kemampuan fisik yang prima. Organisasi lainnya, seperti rumah sakit dan pabrik makanan, bergantung pada pemeriksaan fisik untuk menyisihkan pelamar-pelamar yang berpenyakit menular.

Pemeriksaan medis memainkan peran yang penting dalam proses seleksi. Evaluasi medis bertujuan untuk :

- a) Menolak pelamar yang mempunyai kondisi fisik yang tidak memenuhi persyaratan pekerjaan yang tersedia.
- b) Memperoleh catatan kondisi fisik pelamar pada waktu pengangkatan sebagai dasar terhadap klaim atas kecelakaan yang mungkin terjadi di kemudian hari.
- c) Menolak karyawan yang mempunyai penyakit menular.
- d) Untuk menempatkan keterbatasan fisik pada pekerjaan yang harus mungkin dilakukannya.

7. Wawancara dengan penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan yang baru diterima. Pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan dalam keputusan penerimaan final.

Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar mengenai pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Wawancara dengan penyelia merupakan wawancara akhir/final. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mengintegrasikan semua informasi yang telah dikumpulkan selama proses seleksi dan untuk menjernihkan informasi yang hilang atau tidak konsisten.

8. Keputusan pengangkatan

Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamaran dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi. Hampir dalam sebagian besar situasi, manajer atau penyelia-orang yang akan menjadi atasan pelamar yang akan membuat keputusan pengangkatan final. Hal ini disebabkan karena atasan atau penyelia mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang departemen yang dipimpinnya, karyawannya, dan pekerjaan yang mesti diisi. Penyelialah yang paling mampu memperkirakan kecocokan dan potensi setiap pelamar untuk melaksanakan tugas yang akan dilakukannya. Dengan demikian, adalah masuk akal apabila penyelia atau atasan dilibatkan dalam proses seleksi, dan mereka diberikan wewenang untuk menentukan keputusan akhir dalam mengangkat pegawai bar