

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengetian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, melaksanakan, dan mengelola. Manajemen dalam bahasa Inggris berarti mengatur. Dalam hal mengatur ini akan timbul masalah dengan berbagai macam pertanyaan, mengenai apa yang diatur dan apa tujuan serta membagi-bagi tugas dan kewajiban secara efektif dan efisien. Dalam manajemen terdapat unsur-unsur yang harus diatur diantaranya yaitu manusia (*man*), uang (*money*), metode (*methode*), mesin (*machines*), material (*materials*), dan pasar (*market*).

Manajemen merupakan proses khas, terdiri atas kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2007:1)** adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2007:2)** adalah :

“Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien”.

Manajemen juga sering dikatakan sebagai suatu seni (*art*) karena adanya penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan manajemen sebagai ilmu (*science*) karena di dalam manajemen ada

penggunaan teknik manajemen. Oleh karena itu manajemen dikatakan sebagai ilmu (*science*).

Dari sejumlah pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kegiatan mulai dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

## **2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Dalam pembangunan di suatu bangsa memerlukan dua aset pokok yang penting diantaranya yaitu sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya Non-manusia (*Non-human resource*). Sumber daya manusia ini terdiri dari pekerja yang terlibat langsung dalam suatu kegiatan perusahaan, sedangkan yang termasuk sumber daya Non-manusia ini adalah modal, teknologi, bahan-bahan (*material*), dan lain-lain. Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan di suatu negara.

Pengertian sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sisi, yaitu secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan pembangunan bangsa, sedangkan pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah golongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan berkerja keras pada suatu unit atau organisasi tertentu baik pemerintah ataupun swasta.

Dari beberapa uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses atau suatu aktivitas dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan, dalam meningkatkan efektivitas organisasi dengan suatu cara yang dapat dipertanggungjawabkan.

### 2.3 Pengertian Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pekerja juga merupakan sumber daya manusia yang dapat menjadi penentu kunci keberhasilan perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut **Gary Dessler (2008:2)** dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* mengemukakan bahwa *Human Resource Management* ialah :

*“The policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”.*

Yang mempunyai arti dalam terjemahan bahasa Indonesia ialah:

“Kebijakan dan praktek yang terlibat dalam melaksanakan "orang" atau aspek-aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, skrining, pelatihan, penghargaan, dan penilaian”.

Menurut **Mangkunegara (2008:2)** mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Racmawati (2008:3)**, mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawas kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelapasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Jadi, manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi manajemen yang terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC), dimana dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan untuk peningkatan kontribusi produktif dari Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## **2.4 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan definisi-definisi di atas, manajemen berkaitan dengan fungsi manajerial (manajemen) dan fungsi operasional. Kedua fungsi tersebut harus dijalankan dengan baik karena fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan. Berikut ini penulis akan menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia secara singkat:

1. Menurut **Gary Dessler (2007:10)** dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia**” mengungkapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam lima fungsi:
  1. **Perencanaan**  
Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana, dan melakukan peramalan.
  2. **Pengorganisasian**  
Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, dan mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
  3. **Penyusunan staf**  
Menentukan tipe orang yang harus diperkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
  4. **Kepemimpinan**  
Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan.

## 2.5 Pengertian Pekerja atau Karyawan

Pengertian Pekerja menurut **Undang-undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003** mengemukakan bahwa Pekerja adalah:

“Setiap orang yang berkerja dengan penerimaan upah atau imbalan dalam bentuk lain”.

Pengertian Karyawan menurut **Wikipedia bahasa Indonesia** adalah:

”Karyawan dari kata dasar "karya" yang diberi akhiran -wan yang berarti pekerja, seringkali di sebuah pabrik atau kantor besar. Oleh pemerintah Orde Baru kata ini digunakan untuk menggantikan istilah buruh yang sejak 1965 ditabukan di Indonesia.”

Dari definisi di atas penulis menyimpulkan bahwa pekerja atau karyawan adalah orang atau pekerja yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi dengan mendapatkan balas jasa berupa gaji atau upah dari perusahaan tempat pekerja atau karyawan tersebut berkerja.

### **Pengertian Perekrutan (*Recruitment*)**

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2009:33)** :

“Perekrutan/penarikan (*Recruitment*) adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup indentifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai”.

Menurut **Marwansyah Mukaram (2006:49)**, perekrutan adalah :

1. Proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu.
2. Proses mencari dan mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan dalam organisasi.
3. Proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan.

Perekrutan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika permintaan sumber daya manusia terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja tersebut, sehingga perusahaan-perusahaan dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbatas dari calon yang ada

### **2.5.1 Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007:41)**, dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tertentu. *Job specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya, batas usia, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

### **2.5.2 Proses Rekrutmen Karyawan**

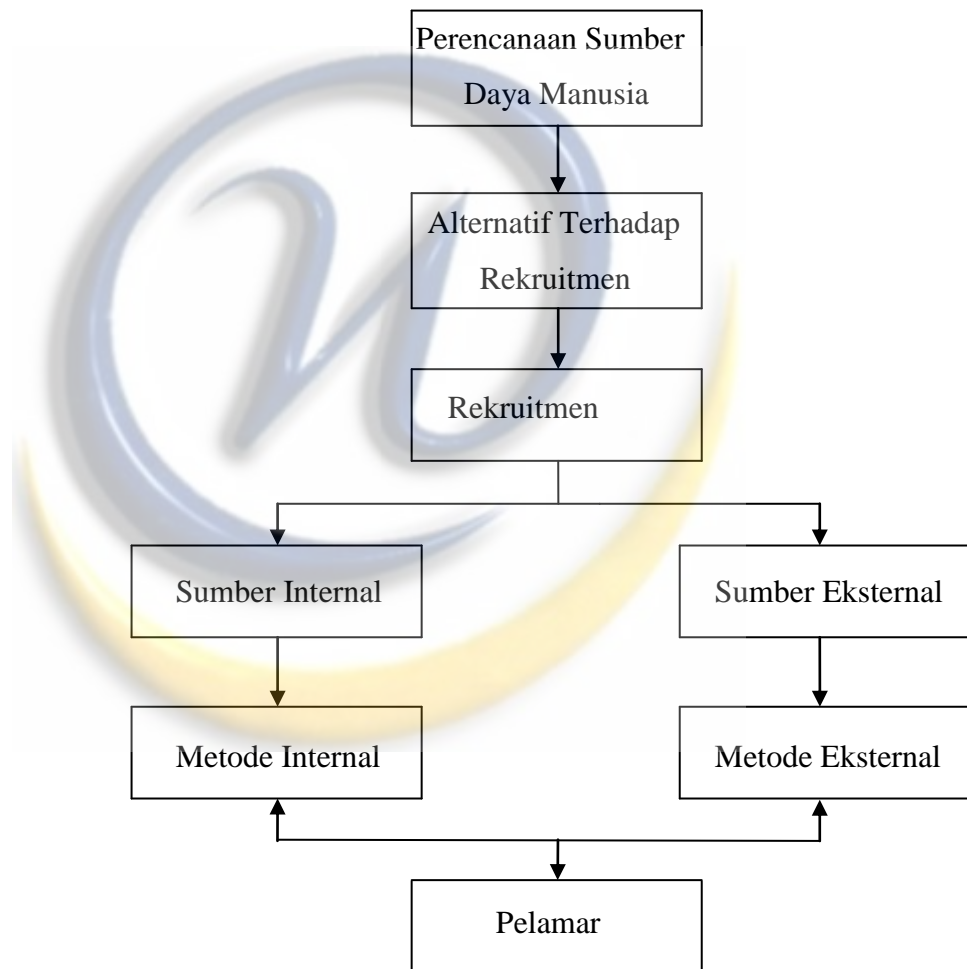
Melalui perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun mutu atau kualifikasi. Jika diketahui bahwa karyawan yang tersedia lebih kecil dan yang dibutuhkan dilakukanlah rekrutmen.

Suatu organisasi atau perusahaan yang memutuskan untuk melakukan rekrutmen, tersedia dua pilihan sumber rekrutmen, yakni dari dalam organisasi itu sendiri atau dari luar organisasi. Masing-masing sumber tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Berbagai metode penarikan karyawan dengan menggunakan sumber internal dan eksternal digambarkan seperti pada gambar berikut:

Menurut **Herman Sofyandi** “**Sumber Daya Manusia**” (2008:101), proses rekrutmen secara ringkas dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar berikut ;

### Proses Rekrutmen Karyawan

Gambar 2.1



(Sumber : Mondy & Noe, Human Resource Management, 1990.h. 175)

## **2.6 Metode dan Sumber Rekrutmen Karyawan**

### **2.6.1 Metode dan Sumber Rekrutmen Internal**

Metode Rekrutmen Internal :

1. *Job posting*

Job posting adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi/perusahaan.

2. *Job bidding*

Job bidding adalah teknik/mechanisme yang memberikan kesempatan kepada para karyawan yang dipercaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong.

3. Referensi pegawai lama.

4. Rencana suksesi/penggantian pegawai.

Sumber rekrutmen internal :

1. Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya.

2. Transfer atau rotasi pekerjaan

Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya.

3. Demosi jabatan

Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondisi dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.



Kelebihan/keuntungan dari perekrutan internal :

- Tidak terlalu mahal dibandingkan dengan karyawan diluar perusahaan
- Kebijakan promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras untuk meningkatkan kinerjanya.
- Karyawan yang direkrut dari dalam sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sehingga dapat bekerja lebih efektif.
- Lowongan pekerjaan dapat diisi dengan cepat.

Kekurangan/kelemahan dari perekrutan internal :

- Membatasi peluang masuknya ide-ide baru dalam perusahaan.
- Penentuan seorang calon untuk promosi diantara karyawan dapat menimbulkan rasa tidak puas karyawan lain.
- Kemungkinan dapat terjadinya promosi yang dipaksakan.

## **2.6.2 Metode dan Sumber Rekrutmen Eksternal**

Metode rekrutmen eksternal :

1. Iklan (surat kabar, televisi, radio, lain-lain).
2. Agen tenaga kerja (pemerintah dan swasta).
3. Executive Search Firms/Headhunters.
4. Hubungan dengan perguruan tinggi.
5. Magang.
6. Asosiasi profesional
7. Referensi pegawai lama
8. Lamaran “tak diminta”

Sumber rekrutmen eksternal :

1. Lembaga pendidikan
2. Perusahaan lain
3. Advertising/iklan/media massa
4. Depnaker

## 5. Orang yang belum bekerja

Kelebihan/keuntungan dari perekrutan eksternal :

- Perusahaan dapat memilih dan menentukan calon karyawan yang benar-benar di bidangnya.
- Dapat membawa sistem kerja baru yang lebih baik, dari pada yang telah ada di perusahaan.

Kekurangan/kelemahan dari perekrutan eksternal :

- Kesempatan promosi menjadi berkurang bagi karyawan di dalam perusahaan sehingga prestasi karyawan cenderung menurun.
- Biaya penarikan besar dan membutuhkan waktu yang relatif lama.

### 2.7 Kendala-kendala Dalam Proses Rekrutmen

Berdasarkan pengertian bahwa perekrutan merupakan upaya untuk mendapatkan sejumlah pegawai yang berpotensi dan memenuhi syarat untuk menjadi pegawai, terdapat sejumlah kendala-kendala dalam perekrutan.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007:44-46)**, Kendala-kendala tersebut dapat bersumber dari :

#### 1. Kebijakan-kebijakan organisasi

Berbagai kebijaksanaan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijaksanaan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan meliputi :

- Kebijakan kompensasi
- Kebijakan promosi
- Kebijakan status karyawan
- Kebijakan sumber tenaga kerja

## **2. Persyaratan jabatan**

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratannya sedikit, pelamar akan semakin banyak.

## **3. Metode pelaksanaan penarikan**

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau televisi pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika persyaratan tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

## **4. Kondisi pasar tenaga kerja**

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.

## **5. Solidaritas perusahaan**

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak, sebaliknya jika solidaritas perusahaan rendah, pelamar sedikit.

## **6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal**

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil, pelamar semakin banyak.

## **2.8 Prinsip-prinsip Rekrutmen**

Prinsip-prinsip rekrutmen menurut **Velthzal Rivai (2007:161)** adalah sebagai berikut :

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat :
  1. Analisis pekerjaan
  2. Deskripsi pekerjaan
  3. Spesifikasi pekerjaan

- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan.
  - 1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja
  - 2. Analisa terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e. *Flexibility*
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

