

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1. Pengertian Manajemen

Untuk melangkah pada pembahasan objek yang akan diteliti, penulis merasa perlu untuk menjelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen terlebih dahulu, yaitu sebagai berikut :

Definisi Manajemen menurut Richard L. Draft (2002 : 8) :

“Pencapaian sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah suatu aktivitas yang harus dilakukan dengan seefektif dan seefisien mungkin melalui keterkaitan antara perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001: 1-2) :

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

Dari definisi yang kedua dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen selain merupakan aktivitas dalam mengkoordinasikan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, manajemen juga merupakan suatu seni dalam mengkoordinasikan proses tersebut diatas.

2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong perusahaan untuk maju dan berhasil dalam menjalankan semua aktivitasnya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, pemimpin, penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak akan terwujud tanpa peranan karyawan.

Dibawah ini penulis akan mengemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya (2001 : 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 French dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia T. Hani Handoko (2000 : 3-4)

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”.

Menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya manajemen sumber daya manusia Malayu S.P. Hasibuan (2001 : 11)

“Personal manajemen is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, maintenance,

and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”.

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Manajemen Sumber Daya Manusia* merupakan suatu proses antara perencanaan sampai dengan pengendalian dari pengadaan sampai pemberhentian karyawan seefektif dan seefisien mungkin, untuk dapat mencapai tujuan antara pihak-pihak yang membutuhkan didalamnya.

2.2.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Drs. T.Hani Handoko (2000 : 4-5)

Menyatakan manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Studi tentang manajemen ini sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah kuantitas dan tipe kualitas yang tepat.

Departemen sumber daya manusia mempunyai 4 tujuan utama yaitu :

1. Tujuan sosial

Agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat untuk meminimalkan dampak negatif tuntutan sedemikian itu terhadap organisasi.

2. Tujuan organisasi

Target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau humoris, maka karyawan kemungkinan memilih untuk menarik diri dari perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia bukan hanya untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi saja melainkan mempunyai tujuan lainnya seperti tujuan sosial, organisasi, fungsional, pribadi, yang didalamnya mempunyai suatu tujuan untuk meningkatkan efektivitas didalam bidang masing-masing.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen karena itu teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya manajemen sumber daya

manusia lebih memfokuskan pada pembahasan pengaturan manusia dalam mencapai tujuan yang optimal.

Dari definisi yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2001: 21-23)

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*organization*)

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

3. Pengarahan (*directing*)

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

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan dan kesalahan, diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan karyawan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya pencapaian tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan, dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi hasil dari pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan (*diciplin*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Fungsi ini berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dan dominan.

2.2.3. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan dasar kegiatan manajemen sumber daya manusia yang memusatkan perhatiannya pada keinginan organisasi terhadap pekerjaan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Pusat perhatian ini bertumpu pada inisiatif manajer dalam memperoleh sejumlah informasi penting tentang jenis pekerjaan dan kriteria individu untuk mengisi jabatan tertentu.

Analisis pekerjaan memiliki makna strategis bagi organisasi. Nankervis, Compton dan McCarthy (1999 : 138) mengungkapkan bahwa analisis pekerjaan sebagai *cornerstone* Manajemen Sumber Daya Manusia karena informasi yang dihasilkannya merupakan landasan kerja bagi fungsi-fungsi kepegawaian lainnya. Melalui analisis pekerjaan, organisasi mampu mendapatkan informasi bagi manajer tentang jenis pekerjaan dan kualifikasi personal yang dibutuhkan dalam menunjang kinerja organisasi.

Tujuan secara eksplisit terdapat dalam analisis pekerjaan memiliki makna penting bagi organisasi. Sebagai basis spesifikasi dan deskripsi pekerjaan, analisis pekerjaan digunakan pula sebagai acuan dalam mengambil keputusan SDM misalnya tentang seleksi, promosi, dan penilaian kinerja.

Analisis pekerjaan memiliki makna yang penting karena juga berfungsi dalam berbagai tujuan yang meliputi :

- Menentukan nilai relative dari suatu pekerjaan yang diperlukan dalam menetapkan ekuitas eksternal dan internal dalam pengajian.
- Memastikan bahwa perusahaan tidak melanggar prinsip *equal pay for equal work*.
- Membantu pengawas dan pekerja dalam memberi batasan tugas dan tanggung jawab setiap pekerja berfungsi sebagai basis untuk membangun program pengembangan karir dan jalur karir untuk pekerja.
- Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang dibutuhkan dalam keputusan pemekerjaan.
- Berfungsi sebagai standar untuk mengelola pelamar pekerjaan yang potensial tentang apa yang diharapkan dari mereka.

Setelah analisis pekerjaan selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah membuat deskripsi pekerjaan. Melalui deskripsi pekerjaan seseorang dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab atas sebuah pekerjaan tertentu.

Deskripsi pekerjaan menyatakan secara factual tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan mengapa. Secara implisit deskripsi pekerjaan merupakan standar fungsi yang didalamnya membatasi kesesuaian dan kewenangan dari isi suatu pekerjaan.

Substansi atau isi deskripsi pekerjaan berbeda menurut pekerjaan, organisasi dan lingkungan. Namun demikian pada umumnya didalam deskripsi pekerjaan tercantum hal-hal berikut ini :

- Nama pekerjaan, Nama sebuah pekerjaan harus dibuat sesingkat mungkin namun akurat.
- Nomer pekerjaan dan kelompok pekerjaan.
- Departemen atau divisi dimana pekerjaan tersebut berada. Misalnya jabatan 'manajer pelatihan' berada pada divisi SDM.
- Nama pemegang jabatan dan nama analisis yang membuat. Untuk pencantuman nama pemegang jabatan sifatnya opsional.
- Fungsi utama atau ringkasan pekerjaan.
- Deskripsi tugas dan tanggung jawab utama dari suatu pekerjaan.
- Deskripsi keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang meliputi aspek mental dan fisik.
- Hubungannya dengan pekerjaan lain.

2.3. Rekrutmen Karyawan

2.3.1. Pengertian Rekrutmen

Prosedur rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah komponen penting dalam proses manajemen sumber daya manusia organisasi. Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan. Untuk lebih jelas penulis akan mengemukakan beberapa definisi mengenai rekrutmen tenaga kerja yaitu :

Menurut T. Hani Handoko didalam bukunya Manajemen Personalia dan sumber daya manusia (2000 : 69) :

“Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”.

Menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Malayu S.P. Hasibuan (2000:40) :

“Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational”.

(Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja didalam organisasi).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan

“Sumber daya manusia adalah sebuah organisasi yang merupakan sumber daya yang paling penting dan hanya akan dapat diperoleh

melalui upaya rekrutmen yang efektif. Agar merekrut secara efektif, haruslah tersedia informasi yang akurat”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perekrutan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.3.2. Sumber-Sumber Dan Metode Penarikan Calon Karyawan Baru

Setelah mengetahui spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan, maka kita harus menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001 : 42) adalah :

1. Sumber Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dalam perusahaan tersebut.

Adapun metode rekrutmen internal sebagai berikut :

- a. Promosi dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memenuhi spesifikasi pekerjaan.
- b. Demosi dengan tujuan untuk menghindari kerugian-kerugian bagi perusahaan.

Kebaikan-kebaikan dari sumber ini menurut Drs. H. Malayu. S.P. Hasibuan didalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001 : 42) :

- a. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
- b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.

- c. Biaya penarikan lebih relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
- d. Waktu penarikan relatif singkat.
- e. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
- f. Kestabilan karyawan semakin baik.

Adapun kelemahan-kelemahan sumber internal adalah sebagai berikut :

- a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang.
- b. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perusahaan.

Menurut Drs.H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya sumber daya manusia (2001 : 43).

Sumber-sumber eksternal antara lain :

- a. Kantor penempatan tenaga kerja.
- b. Lembaga –lembaga pendidikan.

Penarikan tenaga kerja melalui lembaga tenaga pendidikan dapat dilakukan apabila perusahaan yang bersangkutan hanya memerlukan tenaga kerja dengan landasan pendidikan tanpa memperhatikan pengalaman kerjanya.

- c. Serikat-serikat buruh.
- d. Referensi karyawan atau rekanan.
- e. Pencangkakan dari perusahaan lain.
- f. Nepotisme dan leasing.
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa.

Kebaikan-kebaikan sumber eksternal menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001 : 43) :

- a. Kewibawaan pejabat relatif baik.
- b. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Kelemhan-kelemahan sumber eksternal menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001 : 44) :

- a. Prestasi karyawan cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
- b. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi.
- c. Waktu penarikan relatif lama.
- d. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
- e. Turnover cenderung akan meningkat.
- f. Perilaku dan royaltasnya belum diketahui.

2.3.3.Syarat-Syarat Dalam Rekrutmen Karyawan

Dalam pelaksanaan rekrutmen perlu didukung dengan persiapan pendahuluan yang mantap dalam bentuk analisis pekerjaan, dan persiapan deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Drs. Bambang Wahyudi (2002 : 120-123) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, syarat-syarat rekrutmen adalah sebagai berikut dibawah ini :

1. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan ini dilakukan melalui proses analisis untuk mencari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang sekarang lowong. Pendekatan ini sangat berguna dalam mendeskripsikan tugas-tugas yang terdapat pada posisi

yang lowong, dan menyoroti hubungan pelaporan (pada atasan) dan bentuk hubungan lainnya.

Pada saat melakukan analisis pekerjaan, seseorang harus benar-benar memperhatikan kesesuaian pekerjaan dipandang dari sudut kebutuhan organisasi sekarang dan yang akan datang.

2. Deskripsi pekerjaan

Setelah proses mendefinisikan pekerjaan melalui analisa telah selesai, langkah selanjutnya adalah mempersiapkan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan terdiri dari pokok pekerjaan, tugas-tugas yang ada didalamnya, tanggung jawab dan kondisi-kondisi. Deskripsi pekerjaan merupakan dasar utama bagi sejumlah praktek sumber daya manusia yang disusun dari seleksi yang akan berguna bagi pelatihan.

3. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi digunakan untuk mendeskripsikan penggunaan informasi yang terdapat pada deskripsi pekerjaan untuk membantu menggambarkan tipe seseorang yang sekiranya mampu menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Pendekatan tradisional untuk membantu praktek tersebut dalam memperhatikan tujuh poin perencanaan, yaitu :

- Fisik (kesehatan, penampilan)
- Pencapaian tertentu (pendidikan, kulifikasi, pengalaman)
- Pengetahuan umum (kemampuan intelektual)
- Bakat khusus (keterampilan, keahlian atau komunikasi)
- Hobi (kebudayaan, olahraga)
- Karakter (ramah, dapat diandalkan, meyakinkan)

- Keadaan tertentu (siap untuk kerja dimana saja, melakukan perjalanan-perjalanan)

Spesifikasi pekerjaan memberikan tanda pada kualitas yang diinginkan dan kualifikasi penting yang tidak diperlukan organisasi.

2.3.4. Kendala-Kendala Rekrutmen Karyawan

Dalam melaksanakan penarikan rekrutmen tenaga kerja, perusahaan sebagai pelaksana harus peka dan menyadari adanya berbagai kendala dan tantangan yang bersumber dari organisasi dan lingkungan eksternal.

Kendala-kendala menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001 : 44-46) :

a. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan, dan sumber tenaga kerja.

b. Persyaratan jabatan

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

c. Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau TV, pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

d. Kondisi pasar tenaga kerja

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

e. Solidaritas perusahaan

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

f. kondisi-kondisi lingkungan eksternal

jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak, pelamar akan sedikit, sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

2.4. Seleksi Tenaga Kerja

2.4.1. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya diperoleh melalui seleksi. Seleksi merupakan motivasi, jika orang yang tepat telah diseleksi maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan dengan baik.

Untuk lebih jelas pengertian seleksi ini akan dikemukakan dengan pengertian sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001: 47)

“Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, Seleksi calon karyawan adalah suatu aktivitas untuk menentukan pelamar yang ditolak atau diterima melalui beberapa test agar perusahaan mendapatkan karyawan yang benar-benar diharapkan.

2.4.2. Tujuan Seleksi Tenaga Kerja

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001 : 49)

Proses seleksi penerimaan calon karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal – hal sebagai berikut :

1. Karyawan yang qualified dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang – undang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.

13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

2.4.3. Tahap – tahap Dalam Seleksi Tenaga Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan mempunyai cara yang berbeda dalam menetapkan prosedur seleksi karyawan. Prosedur seleksi tenaga kerja atau langkah – langkah pelaksanaan seleksi tenaga kerja ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan efisiensi untuk memperoleh karyawan yang baik dengan penempatan yang tepat.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001 : 57 – 62) Tahapan dalam seleksi tenaga kerja sebagai berikut :

1. Seleksi surat – surat lamaran

Menyeleksi surat lamaran artinya memilih surat lamaran dan mengelompokan atas surat lamaran yang telah memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk memenuhi seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat, dan alat – alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2. Pengisian blanko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal – hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara pendahulu

Dalam wawancara pendahulu, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapatkan data yang lebih komplet dan lebih terinci.

5. Tes penerima

Tes penerima adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk – bentuk tes penerimaan adalah *physical test* (*medical test*), *academic test* (*knowledge test*), dan *psychological test*.

6. Tes psikologi

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya. Jenis – jenis tes psikologi adalah *tes kecerdasan* (*intelligence test*), *tes kepribadian* (*personality test*), *tes bakat* (*aptitude test*), *tes minat* (*interest test*), *tes prestasi* (*achievement test*).

7. Tes kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

8. Wawancara akhir oleh atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas – tugas yang akan diberikan kepadanya.

9. Memutuskan diterima atau ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi – seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan.

2.4.4. Kendala – kendala Dalam Seleksi Tenaga Kerja

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika dan harga diri.

Kendala – kendala dalam seleksi tenaga kerja menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan** dalam bukunya manajemen sumber daya manusia (2001 : 63)

1. Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi – kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan.

2. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar – benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya.

3. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

