

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengetian Manajemen menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2013:8) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berikut definisi Manajemen dari beberapa para ahli sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9)

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

Menurut Abdulullah (2014:2)

**“manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine, and method*) secara efisien dan efektif”.**

Menurut Sumarsan (2013:2)

**“manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja”.**

Dari beberapa pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pada umumnya dapat didefinisikan sebagai sekumpulan proses untuk meraih tujuan pada organisasi melalui kerja bersama dan bekerja sama dengan sumber daya yang dimiliki organisasi. Secara lebih spesifik pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan dan menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) :

**“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”**

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6) :

**“Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) :

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

Dari beberapa pengertian diatas bisa disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengolahan dalam sebuah organisasi dalam pengembangan, pelatihan, penilaian tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi, seyoginya fungsi-fungsi manajemen dimaksud dapat diimplementasikan dalam MSDM. Secara umum, manajemen SDM mengembangkan dan bekerja melalui sistem HRM terpadu melalui lima area fungsional, yakni perencanaan, *staffing*, pengembangan HR, kompensasi dan *benefit*, *safety* dan kesehatan, serta pegawai dan relasi buruh. Poltak Lijan (2016:18-19) Fungsi-fungsi Manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

a. *Planning*

Seluruh aktivitas organisasi manusia sesungguhnya diawali dengan perencanaan, meskipun rencana yang dilakukan sering tidak disadarinya. Meskipun demikian, terdapat berbagai definisi perencanaan SDM, perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan. Secara umum istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

b. *Staffing*

*Staffing* adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Human resource development (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dirancang untuk memberi peserta belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan di masa mendatang. Pengembangan melibatkan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini.

d. Kompensasi dan *Benefit*

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan *equitable* bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

e. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan atau keselamatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi organisasi.

f. Pegawai dan Relasi Kerja

Keanggotaan serikat sektor swasta telah turun dari 39% tahun 1958 menjadi 9% hari ini, persentase terendah sejak tahun 1901. Meski demikian, organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kinerja dan tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat mempersentasikan mereka. Di masa lampau, hubungan ini adalah cara hidup yang diterima banyak pengusaha (organisasi). Akan tetapi, kebanyakan organisasi dewasa ini akan lebih suka lingkungan organisasi yang bebas-serikat kerja. ketika serikat buruh mempersentasikan pegawai organisasi, prganisasi HR sering dirujuk sebagai *relasi industri*, yang menangani kerja tawar-tawaran kolektif.

h. Riset Sumber Daya Manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM berbeda, ini menyangkut semua area fungsional, dan labolaturium peneliti adalah

keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, alasan bagi problem seperti absen berlebih atau keluhan berlebih mungkin tidak muncul. Akan tetapi, ketika problem demikian terjadi, riset HR sering dapat menyoroti sebab mereka dan solusi yang mungkin. Riset HR adalah kunci bagi mengembangkab angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin.

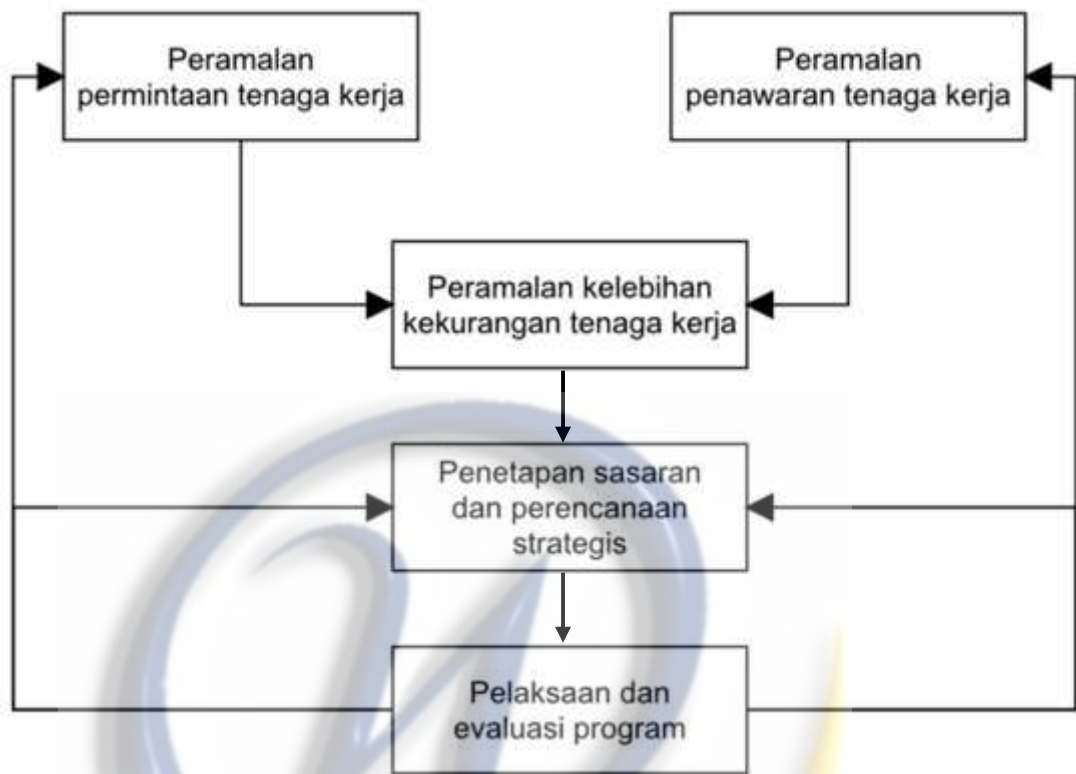
Poltak Lijan (2016:9-21)

### **2.2.3 Definisi perencanaan Sumber Daya Manusia**

Ada banyak definisi tentang perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) baik yang bersumber dari buku teks dalam dan luar negeri. Secara teoritis “perencanaan SDM merupakan satu paket kegiatan Sumber Daya Manusia yang terdiri dari analisis pekerjaan, rekrutemn dan seleksi yang harus mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk memperkerjakan pekerja (SDM) yang seharusnya ditolak atau sebaliknya memperkerjakan SDM yang seharusnya diterima. Perencanaan SDM yang baik adalah yang memiliki konsep dan dapat dijadikan pijakan dalam pembuatan pengambilan keputusan. Perencanaan SDM harus mampu memberikan pedoman mengenai persyaratan dan pengadaan dan pengembangan SDM yang seharusnya dipekerjakan dilingkungan sebuah organisasi atau perusahaan”. Kualitas perencanaan SDM yang baik dimungkinkan mampu membangun suatu struktur manajemen lingkungan kerja yang nyaman dan stabil secara jangka panjang. Karena jika kita kembali kepada konsep dasar perusahaan bahwa tujuan pendirian perusahaan ada 2 (dua) yaitu :

- a. Profit, dan
- b. Keberlanjutan usaha.

Fahmi Irham (2016:16)



Sumber: Fahmi irham Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi

**Gambar 2.1**  
**Proses Perencanaan SDM**

#### 2.2.4 Tujuan Manajemen SDM

Tujuan Manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social.

Rivai dan Sagala menjelaskan bahwa dua tujuan Manajemen SDM, yaitu :

1. sasaran MSDM
2. organisasi MSDM.

Sementara itu, Simamora berpandangan terdiri dari 4 tujuan yaitu Poltak Lijan (2016:13) :

1. tujuan kemasyarakatan,
2. tujuan organisasi,
3. tujuan fungsional
4. tujuan individu.

### 2.3 Pengertian Rekrutmen karyawan

Rekrutmen sering juga disebut dengan penarikan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Untuk dipahami bahwa dalam proses penarikan tenaga kerja ini dilakukan melalui proses penjarangan yang ketat dan detail dengan tujuan menghasilkan calon yang benar-benar dianggap *feasible* (layak).

Fahmi Irham (2016:28)

Beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli :

Menurut Mardianto (2014:8)

**”diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan”**

Menurut Hasibuan (2013:40)

**“serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang di identifikasikan dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan”.**

Menurut Nurmansyah (2015:71)

**”yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan”.**

Berdasarkan beberapa pengertian berbagai definisi tersebut disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Berikut ini beberapa istilah yang berhubungan dengan pekerjaan :

- a. Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan

- b. Buruh adalah mereka yang berkerja pada usaha perorangan dan di berikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis, yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian.
- c. Karyawan/pegawai yaitu mereka yang berkerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

### **2.3.1 Tujuan Rekrutmen**

Program rekrutmen yang baik Menurut Simamora (2004) dalam Sinambela (2016:121) mencakup empat faktor, yaitu :

- a. program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat;
- b. program rekrutmen tidak pernah berkompromi standar seleksi;
- c. berlangsung atas dasar berkesinambungan;
- d. program rekrutmen itu kreatif, imaginatif dan inovatif. Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan pegawai yang saat ini dikaryakan oleh organisasi, pegawai yang bekerja diorganisasi lain, kepegawaian yang tidak bekerja.

### **2.3.2 Sumber Dalam Rekrutmen**

Setiap perusahaan pasti menginginkan memperoleh sumber tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kompetensi yang menjanjikan. Maka secara umum ada 2 (dua) sumber informasi dalam rekrutmen Fahmi Irham (2016:29), yaitu :

#### **1. Sumber informasi internal**

Ini berasal dari data-data bagian divisi sumber daya manusia, terutama data dari para karyawan tetap atau karyawan tenaga kontrak yang bersifat ditempatkan dalam jangka waktu tertentu dan ditentukan.



## 2. Sumber informasi eksternal

Ini bersumber dari informasi pihak eksternal. Sumber rekrutmen eksternal ini dapat dilakukan melalui :

- a. Media cetak (Koran)
- b. Media elektronik (radio&televisi)
- c. Sekolah/ perguruan tinggi
- d. Rekomendasi dari para karyawan
- e. Departemen tenaga kerja
- f. Internet
- g. Bursa tenaga kerja
- h. Asosiasi-asosiasi

Salah satu teknik perekrutan yang dianggap bisa mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi adalah dengan membangun hubungan baik pada lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi yang memiliki reputasi bagus. Misalnya menghubungi pihak rektor atau dekaan yang mampu memberikan rekomendasi siapa saja yang dianggap layak untuk dikirim atau direkomendasikan bekerja di perusahaan tersebut nantinya.



**Tabel 2.1**  
**Keuntungan dan Kerugian Perekrutan secara Internal dan Eksternal**

| Perekrutan secara Internal  |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| No                          | Keuntungan  | Kerugian  |
| 1.                          | Memberi motivasi kerja kepada seluruh karyawan untuk meraih prestasi                              | Tidak mendapatkan ide baru dari sumber baru   |
| 2.                          | Menumbuhkan loyalitas tinggi dari karyawan pada pimpinan  | Timbulnya persaingan internal dalam memperebutkan posisi tertentu   |
| 3.                          | Timbulnya kepedulian internal lebih dalam karena pimpinan selalu mengutamakan karyawan perusahaan | Pimpinan harus menghabiskan energi dan finansial khusus untuk mendidik kader internal agar betul-betul mampu untuk berkompetisi dengan karyawan handal dari luar perusahaan |
| Perekrutan secara Eksternal |   |   |
| 1.                          | Membangun jaringan lebih luas   | Membuat iri hati karyawan   |
| 2.                          | Kemungkinan dapat mengubah/mempengaruhi perilaku/sikap dan mental karyawan/departemen             | Perlu penyesuaian   |
| 3.                          | Memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sangat tinggi  | Tawar menawar gaji bisa sangat tinggi dan sulit dipenuhi oleh manajemen perusahaan.   |

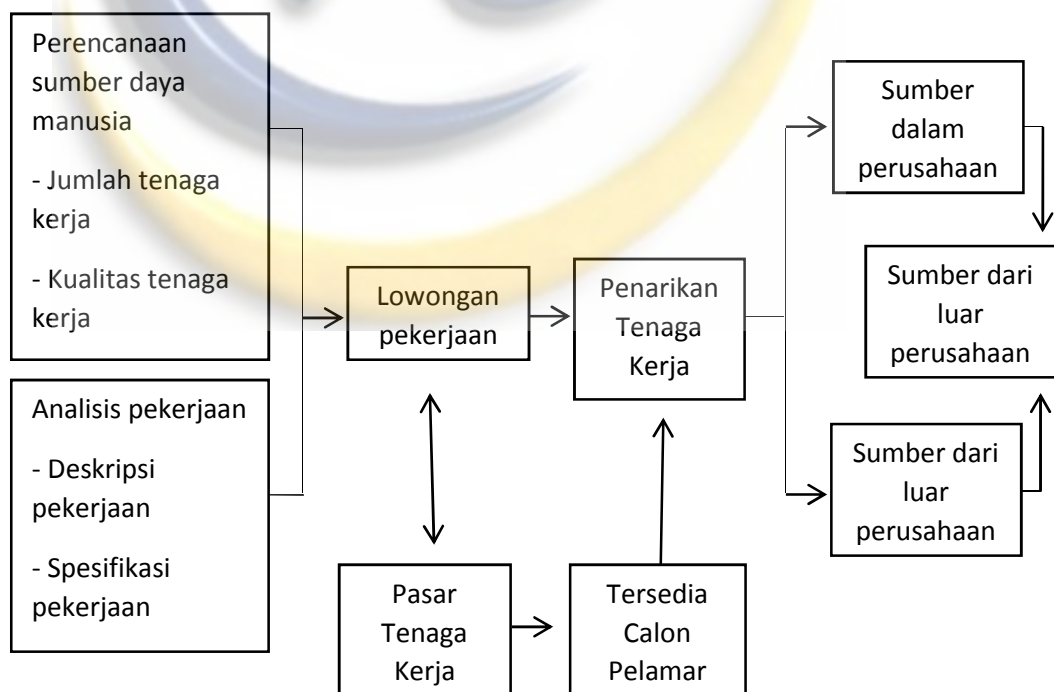
Sumber: Fahmi Irham (2016:30)

### 2.3.3 *Recrutment* dan Konsep *The Right Man and The Right Place*

Secara umum dalam menilai kelayakan seorang calon karyawan untuk diterima bekerja atau diikuti dalam suatu kegiatan bisnis ada 2 (dua) penilaian secara umum yang dilakukan, yaitu :

- a. *Background education*, dan
- b. *Periode experience*

*Background education* dilihat dari segi latar belakang pendidikan yang dimiliki, termasuk kesesuaian pendidikan yang dimiliki dengan posisi pekerjaan yang akan dijalani nantinya. Artinya linearitas *education* dengan porsi pekerjaan memiliki hubungan erat yang bisa membantu memaksimalkan atau memudahkan seseorang dalam bekerja. Contohnya seorang sarjana teknik sipil ditempatkan pada bagian pabrik pengolahan cat, atau seorang sarjana akuntansi ditempatkan pada bagian marketing. Jelas ini dianggap sebagai sisi ketidaksesuaian antara *background education* dengan *job description* yang dijalani. Lebih jauh ini bisa berdampak pada turunnya kualitas kerja yang dimiliki.



**Gambar 2.3**  
**Proses Penarikan Tenaga Kerja**

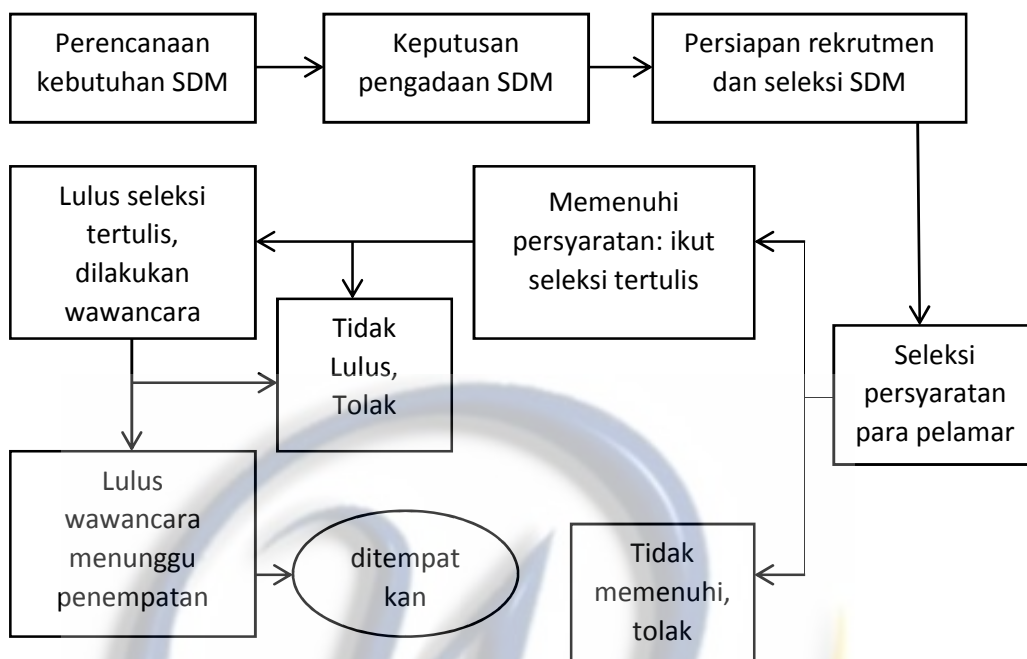
Di sisi lain dalam membangun dan mempertahankan para karyawan dengan tujuan terbentuknya loyalitas tinggi pada perusahaan maka perlu merumuskan sebuah konsep filosofi pengelolaan SDM, sebagaimana telah dilakukan oleh berbagai perusahaan besar lainnya seperti FedEx. FedEx merumuskan filosofi mengelola manusia berdasarkan prinsip berikut :

1. Tidak ada PHK;
2. Jaminan perlakuan yang adil;
3. Penelitian, umpan balik, tindakan;
4. Promosi dari dalam;
5. Pembagian keuntungan; dan
6. Kebijakan pintu terbuka.

Persoalan paling mendasar yang sering menjadi masalah dalam bidang analisis aspek sumber daya manusia adalah berawal pada kesalahan penerimaan dan penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal yang harus diingat dalam mengedepankan konsep pembangunan bisnis adalah menerapkan konsep "*The Right Man and The Right Place*"

Konsep ini begitu populer dalam bidang sumber daya manusia karena menyangkut dengan bagaimana menilai dan menempatkan seorang karyawan pada posisi yang benar-benar dianggap layak (*feasible*). Ada berbagai sisi ukuran yang menyatakan seorang calon karyawan atau pekerja bisa masuk dalam kategori *The Right Man and The Right Place*. Fahmi Irham (2016:30

### 2.3.4 Proses Rekrutmen



Sumber: Sinambela Lijan Poltak (2016:117)

**Gambar 2.4**  
Proses Rekrutmen

### 2.3.5 Masalah Etika dalam Pelaksanaan Rekrutmen

Terdapat berbagai kemungkinan kesalahan penilaian dalam pelaksanaan wawancara, yang seyogyanya disadari dan dihindari oleh pewawancara sehingga hasil wawancara yang dilakukan dapat obyektif. Kesalahan dimaksud antara lain berupa: *hallo effect*, *leading question*, bias personal, dominasi pewawancara.

1. *Hallo Effect*. *Hallo effect* adalah keadaan dimana seseorang menyimpulkan orang lain berdasarkan satu aspek tunggal tertentu saja pada hal terdapat beberapa aspek yang seharusnya harus dipertimbangkan. Atas dasar penilaian aspek tersebut, aspek lainnya menjadi terdongkrak tanpa fakta yang empirik, misalnya *kecantikan dan ketampanan yang diwawancarai dimaknai pasti*

*dia pintar*. Tanpa penggalian aspek kepintaran yang sesungguhnya sudah disimpulkan calon yang cantik atau tampan pasti pintar.

2. *Leading Question*. Pertanyaan yang diajukan mengarahkan pada jawaban yang diinginkan sehingga terkesan bahwa yang diwawancarai memenuhi standar yang telah ditetapkan, padahal pandangan tersebut adalah semu. Misalnya “bukankan anda tidak cocok dalam pekerjaan ini?”
3. *Biar personal*. Praduga atau asumsi seorang pewawancara terhadap seseorang yang diwawancarai didasarkan pada ciri-ciri yang dimiliki kelompok. Misalnya pria lebih pantas untuk pekerjaan Satuan Pengaman (Satpam). Secara umum, praduga atau asumsi tersebut logis, tetapi tidak dapat digeneralisasikan bahwa setiap pria pasti akan lebih kuat, tegas dibandingkan dengan perempuan. Artinya, jika ingin melihat indikator kuat dan tegas harus diuji secara langsung.
4. *Dominasi pewawancara*. Pada dasarnya tujuan pewawancara dilaksanakan untuk memperoleh informasi banyak dari yang diwawancarai sehingga dapat disimpulkan apakah yang diwawancarai dapat memenuhi berbagai informasi yang ditentukan dari yang diwawancarai tersebut. Oleh karenanya, pewawancara seharusnya tidak menonjolkan diri dengan mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan dirinya sendiri atau organisasi. Misalnya, dengan menceritakan kemajuan-kemajuan yang dicapainya dengan organisasi. Sebaliknya, yang diwawancarai harus digali kemampuannya, dan dikondisikan jika mereka pada posisi seperti pewawancara apa saja yang dilakukannya. Dalam hal ini, pewawancara dapat merangsang yang diwawancarai menggunakan kata “lalu” atau “selanjutnya”?

Sinambela Poltak Lijan (2016:147:148)

### 2.3.6 Sistem rekrutemen

Pengertian sistem rekrutmen adalah suatu kumpulan bagian saling berhubungan dan bergantung serta diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu keseluruhan. Dalam sistem akan diterima masukan (*input*) yang kemudian diubah atau diproses untuk menghasilkan keluaran (*output*). Karakteristik pandangan sistem adalah saling berhubungan antara bagian-bagiannya. Organisasi yang lebih besar adalah suatu sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem. Jadi disamping sistem, juga ada subsistem dan suprasistem. Sistem diklasifikasikan sebagai sistem terbuka dan sistem tertutup. Pemikiran sistem tertutup terutama berasal dari ilmu fisika, yang memandang sistem sebagai sesuatu yang dapat berdiri sendiri. Karakteristik yang paling dominan dari sistem tertutup adalah mengabaikan lingkungan. Karena kegunaan sistem tertutup lebih bersifat idealis daripada praktisi. Sistem terbuka mengakui adanya saling hubungan (*interaction*) yang dinamis antara sistem dengan lingkungan. Organisasi memperoleh bahan baku dan sumber daya manusia dari lingkungan, dan kehidupan organisasi tergantung pada langganan dan konsumen yang ada di lingkungan untuk menyerap hasil keluaran/*output*. Suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Tugas dari merekrut dibebankan pada departemen personalia, akan tetapi pada beberapa perusahaan besar yang melakukan perekrutmen hampir setiap waktu tugas ini kemudian dibebankan pada spesialis yang disebut rekruter.

A.M. Kadarman (2012:8-9) M. Yani (2012:61-67)

### 2.3.7 Hambatan rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan lingkungan eksternal. Terdapat sejumlah hambatan dalam perekrutan. Sinambela Poltak Lijan (2016:23) Hambatan-hambatan tersebut dapat bersumber dari :



### 1. *Karakteristik Organisasional*

Karakteristik Organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

### 2. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja didalam organisasi tertentu. Artinya, citra organisasi hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala yang potensi. Apabila citra organisasi yang diperoleh buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

### 3. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya, posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memiliki banyak pelamar.

### 4. Persyaratan pekerjaan

Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (organisasi dan pelamar). Proses rekrutemn biasanya membutuhkan berupa modifikasi dan kompromi dikedua belah pihak.

Sinambela, Poltak Lijan (2016:23-25)

## **2.3.8 Metode Rekrutmen Karyawan**

Metode yang biasa digunakan oleh organisasi dalam merekrut pegawai dengan beberapa penjelasannya sebagai berikut :

1. Teori Deret

Menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang bervariasi setiap harinya. Misalnya, berapa jumlah wawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur atau tidak dipastikan.

2. Sampel

Pengontrolan daftar investaris pembukuan, kesimpulan ciri-ciri populasi pegawai dan tingkat realibilitas yang khusus.

3. Program Linear

Menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu organisasi. Memilah-milah calon pegawai simbol-simbol atau variabel-variabel yang diterima untuk menjadi linear.

4. Teori Keputusan

Badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang akan direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.

5. Korelasi

Membandingkan korelasi fungsional departemen, terisi satu apakah menyebabkan terganggunya departemen lain.

6. Teori Permainan

Metode ini menyajikan rekrutmen melalui persaingan antara pelamar kerja.

7. Metode Nomor Indeks

Ukuran dari turun naiknya harga, jumlah kegiatan organisasi dikaitkan dengan suatu produk, disajikan dengan nomor variabel.

8. Analisis Rentetan Waktu

Penafsiran penarikan pegawai, biaya pelatihan, dan produksi dalam suatu priode tertentu.

9. Simulasi

Pengetesan pekerja melalui simulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek atau pada waktu tes.

#### 10. Teknik Review Program Evaluasi

Memberi gambaran kepada calon pegawai yang diterima tentang jaringan kejadian dan kegiatan kerja. penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusun jaringan, dan saluran kritik dari prosedur rekrutmen.

#### 11. Statistik chart kontrol kualitas

Menentukan kelas-kelas departemen dengan kualifikasi syarat pekerja untuk dapat memasukinya sehingga dapat mengontrol dan menentukan pekerjaan.

#### 12. Model Inventori

Menentukan pegawai dihubungkan dengan investaris organisasi.

#### 13. Metode Integrasi Produksi

Mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi, dan inventaris.

Priansa Juni Donni (2014:99-100)

### **2.3.9 Skema Tahapan Rekrutmen Pegawai**

#### 1. Penerimaan Pendahuluan Surat Lamaran

Tahap ini dilakukan oleh organisasi dengan menerima lamaran-lamaran yang berasal dari calon pegawai. Kemudian mengklarifikasikan lamaran sesuai dengan kompetensi, pengalaman dan referensi lainnya.

#### 1. Pemeriksaan Latar Belakang Calon Pegawai

Pemeriksaan ini meliputi pengalaman yang dimiliki calon pegawai; latar belakang pendidikan yang ditempuh; pelatihan yang pernah diikuti; kompetensi yang dimiliki; serta berbagai aspek lainnya berkenaan dengan latar belakang calon pegawai.

#### 2. Pemeriksaan Referensi Calon Pegawai

Pemeriksaan referensi penting untuk mengetahui bahwa calon pegawai tersebut memiliki jaringan kerja yang memudahkan nanti pada saat mengembang pekerjaan.

### 3. Seleksi Calon Pegawai

Seleksi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam tes dengan kepentingan organisasi.

### 4. Penjelasan Deskripsi Jabatan

Penjelasan serta penginformasian secara lengkap mengenai deskripsi jabatan yang tersedia sehingga calon pegawai memahami apa yang seharusnya dilakukan pada saat mereka telah menjadi pegawai organisasi.

### 5. Wawancara oleh Departemen SDM

Wawancara yang dilakukan oleh departemen SDM untuk mengetahui aspek-aspek latar belakang calon pegawai serta melengkapi informasi yang masih kurang mengenai pegawai

### 6. Wawancara dengan Departemen pengguna calon pegawai

Wawancara ini dilakukan oleh Departemen pengguna calon pegawai untuk mengetahui pengalaman kerja serta kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan atau jabatan yang tersedia didalam organisasi

### 7. Evaluasi Tingkat Kesehatan Calon Pegawai

Evaluasi ini melibatkan tes medis yang dilakukan oleh pegawai pada rumah sakit tertentu yang terkenal valid dalam melakukan penilaian kesehatan calon pegawai. Kesehatan tersebut penting untuk mengetahui penyakit yang diidap serta berpotensi untuk diidap oleh calon pegawai.

### 8. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan disampaikan oleh departemen SDM kepada calon pegawai yang telah lulus pada setiap tahapan seleksi dan dinyatakan berhak untuk bekerja didalam organisasi

### 9. Penandatanganan Ikatan Kerja

Penandatanganan ikatan kerja ini dilakukan antara calon pegawai dengan departemen SDM yang juga disetujui dan disahkan oleh departemen yang ada didalam organisasi yang akan menggunakan calon pegawai tersebut.

Sinambela Poltak Lijan (2016:150-151)

## 2.4 Pengertian Seleksi

Pengertian seleksi adalah proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan rekrutmen SDM diambil. Dengan kata lain, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Seleksi dalam manajemen SDM adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Sinambela Poltak Lijan (2016:140)

Menurut Siagan (2013:131)

**“Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, proses seleksi dimulai.”**

### 2.4.1 Pendekatan Seleksi

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam seleksi pegawai, yaitu *successive hurdles selection approach* dan *compensatory selection approach*, (Widodo, 2015) dalam Sinambea (2016).

- a. *successive hurdles selection approach*. Dalam pendekatan ini, setiap calon pekerja yang mengikuti seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahapan, yang di setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian/evaluasi. Jadi, hanya calon yang dinyatakan luluslah yang berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya. Dalam hal ini, setiap tahapan yang akan diikuti mempunyai hambatan yang dapat menyaring dan harus dilalui, sebelum dapat mengikuti tahapan berikutnya. Pendekatan ini sangatlah efisien sebagaimana dibahas dalam bagian terdahulu baik dari segi pembiayaan maupun waktu yang dibutuhkan, khususnya apabila peserta seleksinya sangat banyak.
- b. *compensatory selection approach*. Pendekatan ini yang mengharuskan seluruh peserta seleksi berkesempatan yang sama untuk mengikuti semua

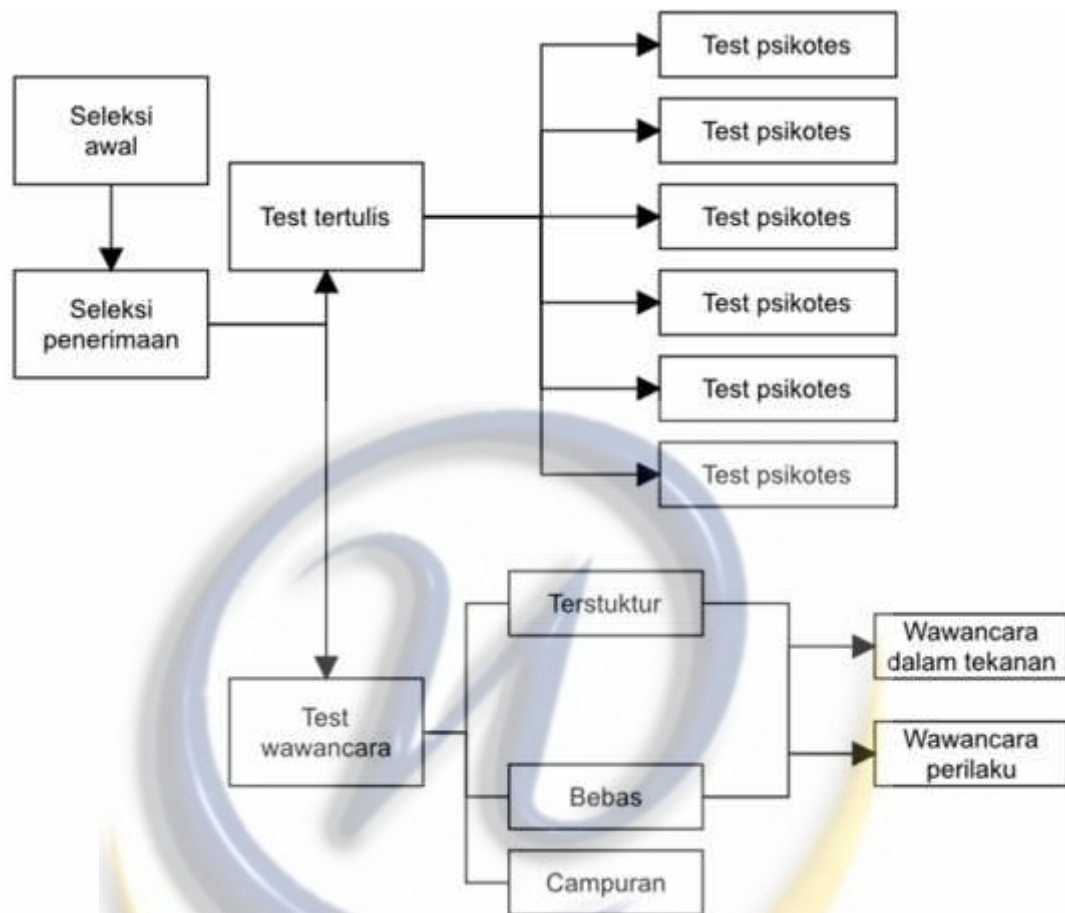
ahapan seleksi yang telah ditentukan. Artinya, kelemahan seorang peserta seleksi dalam satu tahap akan dapat ditutupi oleh kelebihan dalam tahap yang lain sehingga masih memiliki kemungkinan memenangkan seleksi yang diikuti. Penilaian diterima atau tidaknya seseorang calon didasarkan atas jumlah skor akhir yang diperoleh calon tersebut. Pendekatan ini lebih menjamin calon terbaiklah yang akan dipilih mengingat akan seseorang calon yang berkualitas, tetapi dalam seleksi tahap pertama kurang prima, kemungkinan dia langsung tersisih. Sementara metode ini, calon tersebut masih bisa memperbaiki hasil seleksi dalam tahap-tahap berikutnya. Meskipun demikian kelemahan dari pendekatan ini tentu saja kurang efisien dalam hal biaya, waktu dan tenaga. Jika jumlah peserta seleksi dalam jumlah yang sangat besar.

#### **2.4.2 Alat dan Tahap Seleksi**

Alat mengacu kepada metode, cara, atau instrument yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar, untuk memilih pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Menurut Dessler (1997) dalam Sinambela (2016) terdapat lima langkah memvalidasi alat tes, yakni :

- a. analisis jabatan
- b. pemilihan model tes
- c. pelaksanaan tes
- d. menghubungkan skor tes dengan kriteria
- e. pengabsahan silang dan pengabsahan ulang

Dalam praktek seleksi, terdapat sejumlah alat dalam metode seleksi yang digunakan, dimana penggunaan dan tahap pelaksanaannya dapat berbeda-beda disetiap organisasi sebagaimana **gambar 4.5** Kebijakan Rekrutmen tentang Sumber dan Metode Rekrutmen sebagai berikut :



**Gambar 4.5**

Kebijakan Rekrutmen tentang Sumber dan Metode

Sumber: Didesain penulis berdasarkan berbagai sumber

Berbagai tes dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tes Psikologi (*psychological test*). Untuk mengetahui kepribadian atau tempramen seseorang, ini juga sering disebut dengan tes kepribadian. Tes ini dirasa penting sesuai dengan tuntutan peran yang akan dilakukan oleh pekerja tersebut dikemudian hari. Beberapa pekerjaan membutuhkan kepribadian yang tangguh sehingga harus lulus dalam tes ini.
- b. Tes Pengetahuan (*knowledge test*). Tes ini dilakukan untuk mengetahui pengetahuan seseorang, seperti pengetahuan mengenai ilmu tertentu, tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dilanjutkan dengan tes praktik seperti pengalaman mengenai Bahasa

Prancis yang perlu langsung dilakukan dialog dalam Bahasa Prancis. Praktik ini akan terlihat dengan jelas seperti apa pengetahuan calon pelamar akan Bahasa Prancis dimaksud.

- c. Tes Kemampuan (*performance/attainment test*). Test ini mengetahui *skills* dan kemampuan pegawai pada saat ini. Tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktik. Misalnya, seorang pelamar untuk lowongan dosen maka selain kemampuan teoretik (pengetahuan, sikap, keterampilan), sang calon perlu juga diminta secara langsung bagaimana praktek mengajar didepan kelas.
- d. Tes Potensi (*aptitude test*). Tes ini untuk mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan. Untuk menjadi calon pemimpin, sangat tepat tes ini juga dilakukan sehingga dapat diperkirakan potensi yang bersangkutan menjadi pemimpin dikemudian hari.
- e. Tes Kecerdasan (*intelligence test*). Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum, dan kecerdasan yang dimilikinya. Semua pekerjaan membutuhkan kecerdasan, walaupun mungkin berbeda gradasi kecerdasan yang dibutuhkan untuk satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.
- f. Tes Kesehatan (*medical test*). Tes ini untuk mengetahui kesehatan umum seorang calon, apakah mendukung atau tidak dalam pelaksanaan pekerjaan. Sinambela Poltak Lijan (2016:143:146)

Menurut Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2016) wawancara harus memiliki dua spek, yaitu mengharusnya adanya pertemuan pribadi dan harus mengandung suatu sifat formal. Wawancara dapat dibedakan menjadi :

- a. Wawancara Tersetruktur. Wawancara dilakukan dengan seperangkat pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan telah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja yang sudah ditentukan, yang berperan sebagai pedoman atau pengarah sehingga wawancara hanya berkisar pada apa yang sudah ditentukan sebelumnya.



- b. Wawancara Tidak Terstruktur. Kebalikan dari wawancara terstruktur, dimana sebelumnya sudah disiapkan sejumlah pertanyaan secara rinci. Akan tetapi, dalam wawancara tidak terstruktur pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang berkembang dengan kondisi perkembangan dialog antara pewawancara dengan yang diwawancarai. Dalam hal ini, pewawancara diberikan kebebasan mengembangkan pertanyaan yang dipandang perlu untuk ditanyakan.
- c. Wawancara Campuran. Kombinasi antara jenis wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, dimana sebelumnya disiapkan pertanyaan umum atau poin-poin tertentu sebagai landasan untuk wawancara, tetapi selain panduan wawancara yang sudah dipersiapkan, pewawancara dapat juga menambahkan atau mengurangi panduan wawancara yang ada sesuai dengan kebutuhan saat wawancara. Sinambela Poltak Lijan (2016:146:147).

### **2.4.3 Tahapan Dalam Proses Seleksi**

bagi calon karyawan yang telah lulus tahap rekrutmen dan dipanggil untuk ikut seleksi maka ada beberapa syarat umum yang harus dipenuhi atau diikuti, dan syarat untuk mengikuti seleksi tersebut biasanya terbagi pada 4 (empat) tahap. Adapun tahap-tahap tersebut adalah :

- a. Tahap seleksi administrasi
- b. Tahap seleksi tes tertulis
- c. Tahap tes wawancara
- d. Tahap tes kesehatan

Adapun syarat kelengkapan administrasi untuk syarat seleksi tahap pertama atau tahap seleksi administrasi adalah secara umum sebagai berikut:

- a. Surat lamaran yang ditandatangani
- b. Daftar riwayat hidup
- c. Ijazah dan transkrip nilai, sebaiknya terlegalisir

- d. Sertifikat akreditasi dari universitas atau fakultas tempat calon karyawan tersebut kuliah sebelumnya, dan tertulis minimal nilai terakreditasi B.

Ketika tahap administrasi dan ujian tertulis lulus, maka calon karyawan tersebut harus mengikuti tes *interview* atau wawancara. Pada tahap ini biasanya kelengkapan administrasi menjadi bagian yang penting untuk diperhatikan kembali. Karena biasanya beberapa perusahaan meminta agar pada saat wawancara membawa kelengkapan tambahan seperti komputer, sertifikat bahasa Inggris, ijazah dan transkrip nilai asli, SIM (surat izin mengemudi), surat kesehatan, dan lainnya sesuai dengan permintaan pihak manajemen perusahaan.

Namun ada juga perusahaan yang tidak meminta untuk membawanya, cukup dibawa dan dilengkapi ketika sudah lulus nantinya. Tentunya jika tidak lulus tidak perlu membawa. Adapun tes terakhir ketika itu semua telah dilalui atau dinyatakan lulus adalah tahap tes kesehatan. Tes kesehatan merupakan tes yang ingin melihat tingkat kesehatan secara totalitas dari calon karyawan yang bersangkutan, biasanya tes kesehatan tersebut dilakukan oleh tim dokter yang khusus dari pihak perusahaan.

Setelah melalui seluruh tahap seleksi tersebut selanjutnya tinggal menunggu pengumuman apakah bersangkutan dapat dinyatakan lulus seluruh tahap tersebut atau tidak. Jika lulus maka siap menandatangani surat kesepakatan yaitu kesiapan untuk bekerja dan ditempatkan dimanapun sesuai dengan isi surat kesepakatan tersebut nantinya berubah menjadi surat keputusan (SK) yang menjelaskan secara rinci seperti:

- a. Jumlah gaji yang diterima,
- b. Bonus,
- c. Tunjangan,
- d. Jaminan kesehatan (asuransi kesehatan)
- e. Fasilitas yang diterima,
- f. Dan lain-lainnya.

Fahmi Irham (2016:37-38)

#### 2.4.4 Hambatan Pelaksanaan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetapi sajalah diperoleh berbagai hambatan. Hal itu menurut Badriyah (2013) disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan beberapa hambatan sebagai berikut :

a. Tolak Ukur

Yang dimaksud tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan.

b. Penyeleksi

Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan objektif melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh sebab itu, dibutuhkan seseorang penyeleksi profesional yang tidak memihak dalam menjalankan tugasnya dan menghindari penilaian yang sesuai realitas.

c. Persepsi tentang seleksi

Hakikat seleksi tidak semua mempersepsikan sama. Dalam hal ini, terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar. Oleh karenanya, sebelum pelaksanaan seleksi sebaiknya manajemen duduk bersama dengan penyeleksi menyatukan persepsi baik proses maupun membaca dalam menafsirkan hasil seleksi.

d. Hasil seleksi versus pembiayaan

Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penelitian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

e. Kejujuran pelamar

Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban yang baik saja tentang dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat. Dalam kondisi seperti ini, tentu saja dibutuhkan seleksi yang memerlukan wawancara mendalam dan tes psikologi yang agak susah dimanipulasi oleh pelamar.

Sinambela Poltak Lijan (2016:142-143)

#### 2.4.5 Tujuan Seleksi Karyawan

Ada beberapa tujuan mengapa seleksi itu perlu dilakukan. Adapun tujuan seleksi karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menjaring karyawan yang dianggap benar-benar layak dan mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan pada posisi jabatan tersebut.
- b. Menghindar kesalahan dalam pembuatan keputusan seleksi karyawan.
- c. Membuat pekerjaan lebih terukur dan memiliki dasar hukum yang jelas (*legal*).

Fahmi Irham (2016:3)

#### 2.4.6 Tahapan dalam proses seleksi

Bagi calon karyawan yang telah lulus tahap rekrutmen dan dipanggil untuk ikut seleksi maka ada beberapa syarat umum yang harus dipenuhi atau diikuti, dan syarat untuk mengikuti seleksi tersebut biasanya terbagi pada 4 (empat) tahap. Adapun tahap-tahap tersebut adalah :

1. Tahap seleksi administrasi
2. Tahap seleksi tes tertulis
3. Tahap seleksi tes wawancara
4. Tahap tes kesehatan.

Adapun syarat kelengkapan administrasi untuk syarat seleksi tahap pertama atau tahap seleksi administrasi adalah secara umum sebagai berikut :

1. Surat lamaran yang ditandatangani
2. Daftar riwayat hidup
3. Ijazah dan transkrip nilai, sebaiknya terlegalisir
4. Sertifikat akreditasi dari universitas atau fakultas tempat calon karyawan tersebut kuliah sebelumnya, dan tertulis minimal nilai terakreditasi B.

Fahmi Irham (2016:37)

#### 2.4.7 Pengambilan Keputusan Pengangkatan pekerja

##### a. Model Mason Haire

Untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang telah ditetapkan beberapa pekerjaan yang telah ditetapkan, tentu saja harus direncanakan SDM yang akan digunakan baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Hal ini dilakukan untuk mengingat berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi yang sangat dipengaruhi oleh peran SDM. Model ini dikembangkan oleh Mason dengan memperkirakan kebutuhan SDM ke depan berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi diperhitungkan mulai dari jenjang paling atas (*top manager*) hingga level paling dibawah atau pelaksanaan seperti **Tabel 3.1** berikut :

**Table 2.2 Gambaran Jenjang Jabatan perusahaan**

| Level atau Jenjang | Jabatan        |
|--------------------|----------------|
| I                  | Direktur Utama |
| II                 | Direktur       |
| III                | Kepala Divisi  |
| IV                 | Kepala Biro    |
| V                  | Kepala Bagian  |
| VI                 | Kepala Seleksi |

Sumber : Data Imajinasi

Perkiraan dalam metode ini dilakukan dua periode, yakni periode pertama, yang menggambarkan kondisi pegawai pada saat dilakukan perencanaan SDM.

Misalnya tahun 2015. Terdapat tiga aspek yang akan diperlihatkan, yakni :

- a. Jumlah jenjang jabatan yang ada
- b. Perkiraan pegawai yang mengundurkan diri untuk setiap jenjang
- c. Gambaran atau jumlah pegawai pada saat itu

Selanjutnya periode kedua, yakni priode yang akan memperkirana atau merencanakan kondisi waktu atau tahun yang akan diperkirakan. Dalam periode kedua ini tedapat empat aspek yang harus ditentukan :

- a. Perkiraan akhir pegawai pada periode yang diperkirakan
- b. Jumlah pegawai yang masih ada pada saat perkiraan, seperti apakah kekurangan pegawai yang akan diisi
- c. Direktur dari dalam artian akan dipromosi dari jenjang dibawahnya
- d. Akan direkrut tenaga baru dari luar organisasi.

Perencanaan SDM yang akan dilakukan perlu dianalisis kondisi perekonomian saat itu. Artinya terdapat tiga kemungkinan asumsi yang dapat digunakan, yakni :

- a. Terdapat pertumbuhan yang akan terjadi kondisi perekonomian local, regional, dan global seperti dengan membaikanya kondisi sehingga diperkirakan terdapat pertumbuhan
- b. Kondisi perokonomian diperkirakan sama saja dengan tahun saat perencanaan SDM dilakukan sehingga diasumsikan bahwa jumlah pegawai yang ada saat ini diperkirakan tetap seperti jumlah pada saat prediksi dilakukan.
- c. Sebaliknya, apabila kondisi yang terjadi adalah penurunan permintaan SDM. Berikut ini tabel persiapan perhitungan Model Mason seperti diuraikan diatas.

**Tabel 2.3** Model Persiapan Perencanaan SDM dengan Model Mason

| Tingkat Manajemen | Pegawai yang Mengundurkan diri | Periode I | Tingkat Manajemen | Pegawai yang Mengundurkan diri | Period I | Periode II |
|-------------------|--------------------------------|-----------|-------------------|--------------------------------|----------|------------|
|                   |                                |           |                   |                                |          |            |
|                   |                                |           |                   |                                |          |            |
|                   |                                |           |                   |                                |          |            |

Sinambela, Poltak Lijan (2016:84-85)

**b. Model Aditif**

Model Aditif (additive models) adalah pendekatan statistik murni yang digunakan untuk pengambilan keputusan rekrutmen. Penggunaan model ini, berbagai spesialis SDM hanya mengkonvensi skor-skor tes yang diperoleh peserta tes ke berbagai angka biasa, lalu menjumlahkannya, menjadi skor kumulatif. Dalam beberapa implementasi aditif skor tes dibobot sesuai dengan urgensi yang ditentukan oleh manajemen. Misalnya, dalam rekrutmen ada empat model tes, yaitu kemampuan mekanis, pendidikan, pendidikan, pengalaman dan wawancara. Sinambela, Poltak Lijan (2016:155)

**c. Model Pencocokan Profil**

Pencocokan profil beranggapan bahwa terdapat tingkat-tingkat variable predictor yang ideal dan yang harus dimiliki oleh pelamar, bukannya tingkat minimal yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Dalam hal ini, pencocokan profil kelompok pelamar yang baik maupun yang buruk diidentifikasi. Individual atau kelompok diidentifikasi dan diukur berdasarkan variable prediktor. Apabila pelaksana yang baik memperoleh skor yang berbeda dari pelaksanaan yang buruk atas suatu karakteristik, maka variabel tersebut bermanfaat dalam memilih pelaksana-pelaksana yang baik. Artinya, beberapa variable yang membedakan antara pelaksana-pelaksana yang baik dan buruk telah teridentifikasi profil ideal dari pegawai yang berhasil dapat dibuat. Sinambela, Poltak Lijan (2016:159)

#### 2.4.8 Orientasi dan Penempatan Pegawai

Setelah proses seleksi dilakukan dan telah ditetapkan pegawai baru, maka langkah selanjutnya adalah orientasi dan penempatan. Sebelum penempatan dilakukan, terlebih dahulu memberikan kesempatan pegawai baru untuk orientasi, yaitu kesempatan bagi pegawai baru untuk melihat dan mengenal tempat pekerjaannya. Program orientasi dimaksud dapat dibagi dua kategori, yaitu topik umum yang paling diminati oleh pegawai baru dan topik spesifik, yaitu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan (Yani, 2012) dalam Sinambela Poltak Lijan (2016:161)

#### 2.4.9 Turnover-nya Pekerja

*Turn over* sebagai keinginan pegawai untuk berhenti dari suatu organisasi dengan berbagai alasan yang dikemukakan, dan umumnya pindah ke organisasi lain akan menciptakan tantangan baru bagi pengembangan SDM. Mengingat masalah *turn over* ini susah di perkirakan, aktivitas pengembangan SDM harus dapat dengan cepat mendeteksi gejalanya dan melakukan upaya pencegahannya. Walaupun, hasil penelitian membuktikan bahwa banyak manajer eksekutif organisasi menghabiskan masa kerjanya hanya pada satu organisasi, tetapi angka mobilitas lebih tinggi terjadi pada manajer muda yang lebih dinamis dan suka tantangan. Poltak Lijan (2016:212)

#### 2.5 Kajian Peneliti Sebelumnya

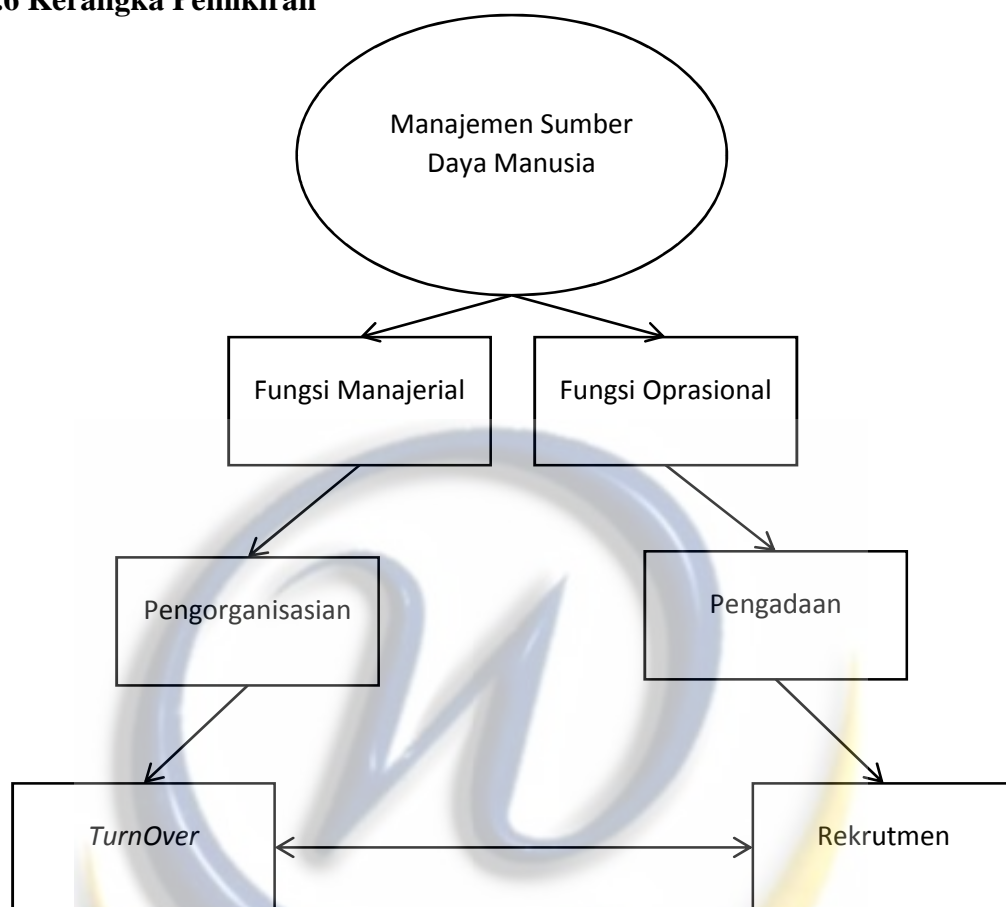
| NO | NAMA JURNAL DAN PENULIS  | JUDUL PENELITIAN   | VARIABEL PENELITIAN           | METODE PENELITIAN | HASIL PENELITIAN   |
|----|--|--|-------------------------------|-------------------|--|
| 1. | Vol 6, No 1 (2016)<br>Sunandar, Hardiki Suandika Sunandar, Muhammad Satar Unnur (Universitas | TINJAUAN TENTANG PROSES RECRUITMENT TENAGA KERJA DI KANTOR PUSAT PT. Y | Proses Rekrutmen Tenaga Kerja | Deskriptif        | berdasarkan pengamatan penulis selama melaksanakan on the job training masih di temukan beberapa permasalahan. Seperti kesulitan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan diisi dan adanya keinginan |



|    |   |  |                                      |                       |   |
|----|---|--|--------------------------------------|-----------------------|---|
|    | Nurtanio)   | BANDUNG  |                                      |                       | masyarakat sekitar lingkungan perusahaan yang ingin menjadi karyawan di PT. Y tetapi tidak sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan.   |
| 2. | Vol 3, No 2 (2015) > Fahmi Kamal (Universitas BSI Jakarta)    | Tinjauan Proses Rekrutmen Dan Seleksi Calon Karyawan (Studi Kasus Pada PT Berkah Makmur Jakarta) | Rekrutmen dan Seleksi Calon Karyawan | Deskriptif, Kalitatif | Rekrutmen dan seleksi merupakan tujuan agar semakin banyak masyarakat yang mengetahui dan semakin banyak calon yang melamar. Dengan banyaknya calon yang melamar, maka kemungkinan untuk diperoleh pelamar yang berkualitas dan sesuai kebutuhan organisasi semakin besar. Metode penelitian yang penulis gunakan adalah dengan metode deskriptif kualitatif.   |
| 3. | Vol 3, No 10 (2015) Ario Nasty Pramudi (Universitas Brwijaya) | Pelaksanaan Rekrutmen Pegawai di PT. KAI DAOP 7 Madiun (Studi Kasus pada PT. KAI DAOP 7 Madiun)  | Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan       | Deskriptif            | Pelaksanaan rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh PT. KAI DAOP 7 Madiun selalu mengalami perkembangan pada setiap pelaksanaannya, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu pegawai yang dihasilkan dari proses rekrutmen tersebut. Dalam Pelaksanaan rekrutmennya PT. KAI DAOP 7 Madiun melibatkan beberapa tenaga ahli yang berasal beberapa perguruan tinggi yang ada di Indonesia hal itu dilakukan supaya rekrutmen pegawai yang dilaksanakan bisa menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang nantinya bisa membawa kemajuan bagi PT. KAI DAOP 7 Madiun . |

|    |  |  |   |                           |  |
|----|--|--|---|---------------------------|--|
| 4. | Volume 2,<br>Nomor 2,<br>November<br>2017/1439<br>Mochamad<br>Iskarim<br>(Manajemen<br>Pendidikan<br>Islam)  | Rekrutmen<br>Pegawai<br>Menuju<br>Kinerja<br>Organisasi<br>yang<br>Berkualitas<br>dalam<br>Perspektif<br>MSDM dan<br>Islam | Rekrutmen<br>pegawai  | Kualitatif,<br>Deskriptif | Keberhasilan dalam rekrutmen pegawai menjadi starting point menuju organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan jabatan yang diperlukan, ada beberapa prosedur yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai, yaitu: Identifikasi jabatan, Analisis jabatan, Sumber rekrutmen, Metode rekrutmen, Pemanggilan kandidat, Seleksi, dan Penawaran kerja |
| 5. | Vol.4 No.1,<br>2016<br>Ena<br>Atikawati,<br>Raswan<br>Udjang<br>(Universitas<br>Mercu<br>Buana<br>Yogyakarta)  | STRATEGI<br>REKRUTM<br>EN DAN<br>SELEKSI<br>TERHADA<br>P<br>KINERJA<br>KARYAWA<br>N  | Strategi<br>Rekrutmen   | Deskriptif                | Berdasarkan hasil analisis yakni pengujian regresi secara parsial dan secara simultan antara regresi dan korelasi ternyata rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.  |
| 6. | Jurnal<br>Administrasi<br>Bisnis Vol.<br>56 No. 1<br>Maret 2018<br>Diyana Agus<br>Permana,<br>Rizki Yudhi<br>Dewantara<br>(Universitas<br>Brawijaya) | ANALISIS<br>DAN<br>PERANCA<br>NGAN<br>SISTEM<br>INFORMAS<br>I<br>PEREKRU<br>TAN<br>KARYAWA<br>N<br>BERBASIS<br>WEB         | Analisis<br>dan<br>Perancang<br>an sistem<br>informasih<br>perekrutan | Deskriptif,<br>Kualitatif | sistem informasi rekrutmen karyawan yang diterapkan pada PT Sumber Abadi Bersama masih menggunakan cara manual sehingga menyebabkan beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut diantaranya penyeleksian berkas lamaran membutuhkan waktu yang lama; hilangnya berkas lamaran; banyaknya pelamar yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.   |

## 2.6 Kerangka Pemikiran



**Gambar 4.6**  
**Kerangka Pemikiran**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut menurut Nawawi (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan Sumber Daya Manusia merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting di sebuah organisasi yang membantu organisasi untuk beroperasi dan mencapai tujuan, tentunya perlu ada perhatian khusus agar menyatukan visi individu dengan visi perusahaan.

Dalam fungsi manajerial salah satunya adalah pengorganisasian, yaitu seperti yang telah di utarakan di atas; Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan

kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Masalah-masalah tentunya akan sering dijumpai pada organisasi; ketidaknyamanan karyawan, rasa ingin meninggalkan perusahaan dari karyawan, belum lagi gesekan-gesekan antar karyawan yang dapat berujung konflik tidak menguntungkan untuk perusahaan.

Masalah-masalah sumber daya manusia khususnya tahun 2017 di Indonesia pada perusahaan jasa keuangan adalah masalah turnover karyawan yang tinggi dengan presentase rata-ratanya sebesar 16%, tentunya sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena turnover karyawan akan memakan biaya berupa pengadaan tenaga kerja belum lagi kinerja perusahaan yang terhambat.

Salah satu cara mengatasi turnover adalah rekrutmen yang baik, jadi sejak awal perusahaan dapat menentukan cikal bakal karyawan yang akan loyal dan berkualitas, pada tahapan rekrutmen pula perusahaan dapat melihat mana karyawan yang sifatnya kutu loncat atau karyawan yang akan loyal, tentunya pada tahapan rekrutmen ini harus diiringi dengan proses yang baik pula baik tahapan-tahapannya hingga tenaga ahli yang ditunjuk oleh perusahaan untuk melakukan tahapan-tahapan rekrutmen.

Didukung oleh teori riset Mir Sohrab Hossain, S. M. Tahun 2015 menyatakan Proses rekrutmen dan seleksi yang adil *dan open-minded* dapat mengurangi *turnover* seminimum mungkin dan dengan mengurangi *turnover* maka dapat meningkatkan profitabilitas organisasi. Maka dalam proses seleksi dan rekrutmen organisasi harus memilih karyawan dengan tepat dan memotivasi karyawan dengan baik.