

## **BAB III**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia, di sisi lain, merujuk kepada departemen yang menaungi kerja sistem hubungan antar pekerja di sebuah perusahaan, atau organisasi. Departemen ini terlibat dalam segala hal yang berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan karyawan, perekrutan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

##### **1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang 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.

##### **1.1.2 Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab Departemen Sumber Daya Manusia**

Departemen Sumber Daya Manusia memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab yang sangat beragam. Hal itu disebabkan karena kebutuhan

organisasi yang makin beragam pula terkait dengan Sumber Daya Manusia didalamnya. Dikutip dari [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) yang menyebutkan bahwa peran, fungsi, tugas dan tanggung Jawab dari Departemen Sumber Daya Manusia tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja.**

Persiapan dan seleksi tenaga kerja merupakan langkah awal sekaligus hal yang penting dalam melakukan perekrutan tenaga kerja. Berikut adalah pemamparan dari poin di atas:

1. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan (*forecast*) akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya.

Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor *internal* seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor *eksternal* seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen tenaga kerja

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan / *job specification*.

### 3. Seleksi tenaga kerja

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / (*curriculum vitae*) milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / *interview* dan proses seleksi lainnya.

#### **b. Pengembangan dan evaluasi karyawan**

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

#### **c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai**

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu

diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya.

## 1.2 Perekrutan tenaga kerja (*Recruitment*)

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi perusahaan (*recruitment*). Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil sangat memperhatikan proses rekrutmen karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting (*human capital*) bagi perusahaan.

Umumnya perusahaan besar memiliki divisi tersendiri yang diadakan sebagai divisi khusus yang menangani perekrutan karyawan. Divisi ini berada dalam kendali Departemen SDM, sehingga setiap aktivitas yang dilaksanakan divisi perekrutan selalu berada dalam kendali Departemen SDM.

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dengan serius proses rekrutmen karyawan (*recruitment*) yang dilakukan, karena proses ini menyangkut beberapa hal yang cukup rumit, sebagai berikut meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi yang didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), persyaratan pekerjaan (*job enlargement*), penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*) dan berbagai kegiatan lainnya yang saling berhubungan dan terkait satu sama lainnya sebagai suatu proses.

### 1.2.1 Pengertian Rekrutmen Menurut Para Ahli

Kata Rekrutmen memiliki banyak sekali arti dan juga makna definisi yang beragam. Berikut ialah beberapa pengertian dan definisi rekrutmen dari beberapa ahli sebagai berikut:

#### A. Menurut Veithal Rivai

Pengertian rekrutmen menurut Rivai dalam Suwatno dan Priansa (2011:62-63) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

#### B. Menurut Yuniarsih dan Suwanto

Pengertian rekrutmen menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam Suwatno dan Priansa (2011:62-63) menyatakan bahwa perekrutan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya

#### C. Menurut Mathis dan Jackson

Pengertian rekrutmen menurut Mathis dan Jackson dalam Suwatno dan Priansa (2011:62-63) menyatakan bahwa perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi.

#### D. Menurut Dubois

Pengertian rekrutmen menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam Suwatno dan Priansa (2011:62-63) menyatakan bahwa perekrutan adalah proses menarik sebanyak mungkin pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengerjaan kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.

#### E. Menurut Mills, Standingford dan Appleby.

Menurut Mills, Standingford dan Appleby (1990:420) pengertian tentang pengangkatan tenaga kerja ialah kegiatan penyediaan staf yang memadai untuk melakukan kerja yang harus dijalankan, sekarang dan pada masa yang akan datang sekaligus merupakan suatu fungsi vital manajemen.

#### 1.2.2 Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen saat ini telah bervariasi dan fleksibel menyesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan. Seperti yang dikutip dari [www.insanperforma.co.id](http://www.insanperforma.co.id) menyebutkan bahwa terdapat beberapa tujuan dalam perekrutan sebagai berikut adalah:

1. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat.
2. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
3. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
4. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.

5. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

Teori lain menyebutkan bahwa tujuan dari rekrutmen seperti yang dikutip dari [www.kuliahgratis.net](http://www.kuliahgratis.net) adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.

### 1.2.3 Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrut, dan lingkungan eksternal. Menurut Simamora dalam Suwatno dan Priansa (2011:66-68) kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi sebagai berikut :

#### a. 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.

#### b. Citra organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Sekiranya citra organisasi dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

**c. Kebijakan organisasi**

Informasi analisis pekerjaan dan perencanaan kepegawaian mengarahkan perekrutan dalam mengambil keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat serta mengevaluasi proses rekrutmen. Kebijakan rekrutmen organisasi juga mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan penarikan. Berbagai macam kebijakan yang dapat mempengaruhi perekrutan adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan promosi *internal*.
2. Kebijakan kompensasi.
3. Kebijakan status kepegawaian
4. Kebijakan pengangkatan internasional.

**d. Rencana strategik dan rencana sumber daya manusia**

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal, dan mana yang akan diisi secara *internal*.

**e. Kebiasaan perekrut**

Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif.

**f. Kondisi eksternal**

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah



dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja

#### **g. Daya tarik pekerjaan**

Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perkrutan 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 memikat banyak pelamar.

#### **h. Persyaratan pekerjaan**

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi apabila ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini. Proses rekrutmen biasanya beberapa modifikasi dari kompromi di kedua belah pihak.

### **1.2.4 Analisis pekerjaan**

Pengangkatan staf berasal dari kerja yang harus dijalankan dan langkah pertama harus berupa penetapan tugas. Kerja dapat dianalisis dalam berbagai derajat rincian dan istilah-istilah berikut ini yang umumnya sering digunakan menurut Mills, Standingford dan Appleby (1990:421) :

a. **Pekerjaan.** (Kerja yang diserahkan kepada seseorang.)

- b. **Tugas.** (Bagian dari pekerjaan yang mempunyai awal serta akhir yang dapat dikenali dengan mudah dan memberikan sumbangan besar pada pekerjaan itu.)
- c. **Operasi.** (Bagian dari tugas yang memerlukan sekelompok pergerakan yang dapat dibedakan.)
- d. **Elemen.** (Bagian dari operasi yang merupakan aksi terkecil yang dapat dibedakan dan masih berguna seperti mengambil sehelai kertas dan meletakkannya di atas meja.)

### 1.3 Kompensasi

Seperti dikutip pada [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id) konsep upah atau remunerasi terdiri atas dua unsur: kebijaksanaan kompensasi dan instrumen-instrumen teknis untuk merancang dan mengimplementasikan kebijaksanaan ini. Pada gilirannya kebijaksanaan kompensasi terdiri atas keseluruhan paket tunjangan primer, sekunder dan tersier, serta kondisi kekaryaan lain yang secara bersama-sama merupakan imbalan (keuangan) bagi kinerja karyawan (Poels, Frans ; 2003).

#### 1.3.1 Definisi kompensasi

Seperti dikutip pada [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) menyebutkan bahwa pengertian kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada, misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

### **1.3.2 Tujuan kompensasi**

Sistem kompensasi diperlukan untuk memenuhi banyak sekali tujuan, seperti yang dikutip dari [www.oocities.org](http://www.oocities.org) diantaranya tujuan yang lebih diperlukan adalah sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
- c. Menjamin keadilan
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Memenuhi peraturan

### 1.3.3 Manfaat kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) :

Kompensasi memiliki banyak sekali manfaat diantaranya dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi karyawan agar selalu menjaga tingkat produktivitas mereka dalam bekerja. Menurut teori yang dikutip pada [www.oocities.org](http://www.oocities.org) menyebutkan beberapa manfaat dari kompensasi sebagai berikut:

- a. Rekrutmen lebih efektif
- b. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan
- c. Penurunan keluarnya karyawan dan absensi
- d. Pengurangan kelelahan
- e. Pengurangan pengaruh serikat karyawan
- f. Hubungan masyarakat yang lebih baik
- g. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan
- h. Meminimalisasi biaya kerja lembur
- i. Pengurangan ancaman *intervensi* pemerintah

### 1.3.4 Faktor yang perlu diperhatikan :

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:225-226) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi sebagai berikut:

#### a. Produktivitas

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja keuntungan yang *optimal*.

Keuntungan ini dapat berupa keuntungan *material* maupun keuntungan *non-*

*material*. Untuk itu, setiap perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, agar memberikan kontribusi yang *optimal* bagi perusahaan. Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

**b. Kemampuan untuk membayar**

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika perusahaan memberikan kompensasi di atas kemampuan perusahaan, maka perusahaan itu akan terancam bangkrut.

**c. Kesiediaan untuk Membayar**

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

**d. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja**

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

**e. Serikat Pekerja**

Serikat pekerja, serikat karyawan atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada perusahaan yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut perusahaan tersebut.

**f. Undang-Undang dan Peraturan yang Berlaku**

Undang-undang dan Peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

### **1.3.5 Bentuk Kompensasi**

Bentuk Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya pada saat ini telah beragam. Menurut teori yang dikutip dari [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) menyebutkan bahwa bentuk kompensasi dapat digolongkan menjadi beberapa bentuk yaitu sebagai berikut :

**A. Imbalan Ektrinsik**

Imbalan ektrinsik adalah jenis imbalan yang berbentuk uang. Tabel jenis imbalan ektrinsik dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Tabel Jenis Imbalan

No	Jenis Imbalan	
	Uang	Benefit
1	Gaji	Uang Cuti
2	Upah	Uang Makan
3	Honor	Uang Transportasi / Antar Jemput
4	Bonus	Asuransi
5	Komisi	Jamsostek / Jaminan Sosial Tenaga Kerja
6	Insentif	Uang Pensiun
7	Upah	Rekreasi
8		Beasiswa Melanjutkan Kuliah, Dsb

### B. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

