

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Kepustakaan Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai tema yang sama dengan penelitian ini, dimana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka, diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan Husnaini membahas pelaksanaan fungsi *staffing* organisasi di Yayasan Hidayatullah. Pada pelaksanaan fungsi *staffing* ini, ternyata Yayasan Hidayatullah kurang memperhatikan mekanisme fungsi *staffing* karena tidak memiliki standar baku mengenai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis tentang pelaksanaan *staffing*. Tujuan dari Penelitian ini yaitu untuk memahami pelaksanaan fungsi *staffing* di Yayasan Hidayatullah Surabaya. Sedangkan penelitian ini bertujuan mendiskripsikan proses *staffing* pada BMT Amanah Ummah Surabaya.¹
2. Proses *staffing* (keanggotaan) IPNU-IPPNU desa Brebek, Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo, dan judul ini diteliti oleh Miftahul Huda dengan Nim : B04301360 dari Fakultas Dakwah diteliti pada tahun 2006. Menurut pengamatan Huda proses pengangkatan pengurus yang dilakukan oleh organisasi IPNU-IPPNU desa Brebek, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, menggunakan prosedur yang kurang benar, yakni pembagian kerja antara

¹ Husnaini, 2003, *Studi tentang Pelaksanaan Fungsi Staffing Organisasi di Yayasan Hidayatullah Surabaya*, Skripsi Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 99.

pengurus satu dengan yang lain tidak efisien, pekerjaan tidak diberikan kepada ahlinya, karena hanya berpedoman pada keinginan individual. Akibatnya, pelaksanaan kegiatan tidak tercapai sebagaimana tujuan atau hasil yang ditetapkan dan sering mengalami kemoloran waktu. Perbedaan penelitian Huda dengan penelitian ini adalah Huda lebih meneliti tentang pembagian kerja yang tidak efisien dikarenakan dalam proses pengangkatan pengurus tidak menggunakan prosedur yang kurang benar. Sedangkan penelitian ini lebih mendeskripsikan bagaimana proses *staffing* di BMT Amanah Ummah Surabaya.²

3. Model *staffing* di Yayasan Panti Asuhan Yatim Piatu Rif'atus Sholihah Surabaya, dan judul ini diteliti oleh Ima Alfiyah dengan Nim : B04301130 dari Fakultas Dakwah dan menitik beratkan pada model *staffing* diteliti pada tahun 2006. Hal yang membedakan penelitian Ima Alfiyah dengan penelitian ini adalah model *staffing*. Ima meneliti tentang model *staffing* yang digunakan Yayasan dan mekanisme implementasinya terhadap yayasan panti asuhan, sedangkan penelitian ini mendeskripsikan bagaimana proses *staffing* karyawan yang ada di BMT Amanah Ummah Surabaya. Dan persamaan penelitian ini terletak pada *staffingnya* sehingga penelitian ini menggunakan teori yang sama.³

² Miftahul Huda, 2006, *Proses Staffing (Keanggotaan) IPNU-IPPNU Desa Brebek, Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo*, Skripsi Jurusan Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 87.

³ Ima Alfiyah, 2006, *Model Staffing di Yayasan Panti Asuhan Yatim Piatu Rif'atus Sholihah Surabaya*, Skripsi Jurusan Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 72.

4. Pengaruh Proses *Staffing* Terhadap Kinerja Karyawan Di Mandarin Oriental Hotel Majapahit Surabaya, dan judul ini diteliti oleh Yenny Gunawan dan Indrawati Hermanto dari Fakultas Ekonomi Universitas Petra Kristen dan menitik beratkan pada pengaruh proses *staffing* terhadap kinerja karyawan Hotel Majapahit diteliti pada tahun 2005. Penelitian Indrawati dan Yenny lebih membahas tentang pengaruh proses *staffing* yang dilaksanakan Hotel Majapahit terhadap kinerja karyawan Hotel Majapahit. Penelitian Indrawati dan Yenny menggunakan metodologi penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif.⁴

⁴ Yenny Gunawan dan Indrawati Hermanto, 2005, *Pengaruh Proses Staffing Terhadap Kinerja Karyawan Di Mandarin Oriental Hotel Majapahit Surabaya*, Skripsi Program Studi Manajemen Perhotelan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya, hal. 86.

B. Kajian Kepustakaan Konseptual

1. Kajian Tentang *Staffing*

a. *Staffing* (Pengisian Jabatan)

Pengisian jabatan harus dihubungkan erat dengan pengorganisasian, yaitu pembentukan struktur peranan dan jabatan yang diinginkan. Menurut Kadarman (1996:87) fungsi manajemen dalam pengisian jabatan (*staffing*) didefinisikan sebagai:

pengisian jabatan dalam struktur organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mendaftar tenaga kerja yang ada, merekrut, memilih, menempatkan, promosi, menilai, memberi imbalan, dan melatih orang yang diperlukan.⁵

Staffing sering dimulai dengan rencana sumber daya manusia, dimana terdiri dari antisipasi dan mempersiapkan untuk perpindahan karyawan ke dalam, masuk dan keluar dari perusahaan. Menurut Terry (1990:112) *staffing* merupakan kegiatan merekrut, memilih, mempromosikan, memindahkan dan pengunduran diri dari para anggota manajemen.

Menurut Muchtarom (1996:39) *staffing* adalah proses merekrut, penempatan dan pelatihan untuk mengembangkan tenaga kerja atau SDM bagi kemajuan organisasi.⁶

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa proses *staffing* diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, dilanjutkan menarik calon pekerja dengan usaha mengumpulkan calon pelamar kerja

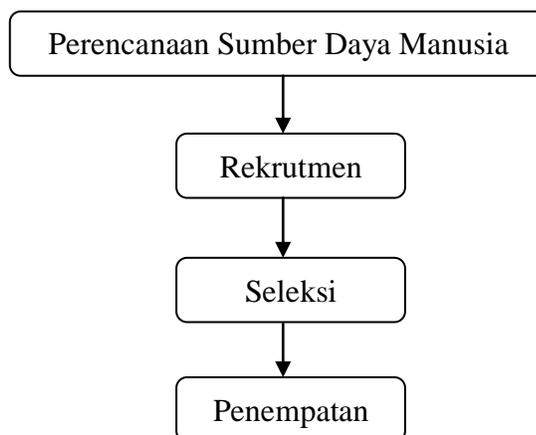
⁵ A.M Kadarman 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Gramedia Rosa Pudjiyogyanti, Jakarta, hal. 87.

⁶ Zaini Muchtarom, 1996, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Al-Amin dan IKFA, Jogjakarta, hal. 39.

berkualitas yang kemudian diseleksi supaya didapatkan calon pekerja yang tepat untuk posisi yang tepat sebelum ditempatkan, calon pekerja diberikan program pengembangan keahlian dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya. Dan calon pekerja dapat ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai sebagai karyawan dan diberikan imbalan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Dalam pembahasan selanjutnya penulis akan membahas lebih lanjut mengenai proses pengisian jabatan dengan sistematika pembahasan, bahwa proses *staffing* memiliki pokok masalah, sebagai berikut :

- 1) Perencanaan SDM
- 2) Rekrutmen
- 3) Seleksi
- 4) Penempatan



Gambar 2.1 Proses *Staffing* dalam Organisasi/Perusahaan

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Faktor utama yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi adalah manusia. Menurut Munir dan Wahyu (2009:187) Ibaratnya manusia merupakan urat nadi kehidupan dari sebuah organisasi, karena eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh faktor manusia yang mendukungnya.⁷

Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan *planning* atau perencanaan. Menurut Ernie dan Kurniawan (2005:197) dalam perencanaan SDM Sebagaimana dalam teori manajemen

If we fail to plan, we will plan to fail, sekiranya kita gagal dalam merencanakan, maka kita pada hakikatnya telah merencanakan kegagalan. Oleh karena itu, perencanaan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia juga menjadi sebuah keharusan dalam operasionalisasi perusahaan.⁸

Menurut Andrew E. Sikula (1981:145) yang dikutip oleh Mangkunegara mengemukakan:

perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.⁹

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaanya mengetahui apa dan bagaimana sumber

⁷ M. Munir dan Wahyu Ilahi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 187.

⁸ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Prenada Media, Jakarta, hal. 197.

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung, hal. 5.

daya manusia itu. Menurut Hasibuan (2000:241) sumber daya manusia atau *man power* merupakan:

Kemampuan yang dimiliki setiap manusia dan SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. SDM/manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.¹⁰

Menurut Iriani (2010:29) dalam proses perencanaan terdapat beberapa syarat penting yang harus dilaksanakan:¹¹

- 1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- 2) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- 3) Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- 4) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- 5) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- 6) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

c. Rekrutmen

Rekrutmen tenaga kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sangatlah penting, karena berhasil tidaknya dalam menarik tenaga kerja yang berkualitaslah yang akan mendukung terciptanya produktifitas didalam suatu perusahaan.

Rekrutmen adalah proses mencari menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada organisasi. Menurut Ambar dan Rosidah (2003:134) rekrutmen di definisikan sebagai:

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal 241.

¹¹ Iriani Ismail, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian UNIBRAW Malang, Malang, hal. 29.

Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹²

Rekrutmen dilakukan karena tersedianya pekerjaan yang cukup besar pada berbagai unit kerja dalam organisasi, antara lain karena adanya organisasi atau perusahaan yang baru didirikan, adanya perluasan usaha dengan diversifikasi, adanya pekerja yang berhenti, mengundurkan diri, pensiun dan alasan lainnya. Menurut Handoko (2011:240) penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan:

pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.¹³

Menurut Ambar dan Rosidah (2003:136) program rekrutmen yang ideal adalah

sebuah program di mana sejumlah pelamar yang berkualitas ditarik dan menerima posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang sangat efisien, kebijakan rekrutmen di masa lampau lebih menfokuskan pada penempatan posisi-posisi diisi dengan mempertimbangkan biaya serta pengisian lebih cepat, namun dewasa ini lebih menekankan pada dimensi kualitas pegawai.¹⁴

¹² Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 134.

¹³ T. Hani Handoko, 2011, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 240.

¹⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 136.

Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan. Menurut Simanora (1997:214) Tujuan perekrutan adalah

untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut dapat menjadi sedemikian besarnya sehingga sangat mahal untuk diproses. Perekrutan juga perlu memikat pelamar-pelamar yang sangat berbobot yang sangat berniat dalam penerimaan tawaran pekerjaan. Tujuan-tujuan pasca pengangkatan (*posthiring goals*) perlu pula dipikirkan proses perekrutan mesti menghasilkan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*); yakni, citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Lebih lanjut, segenap tujuan di atas haruslah diraih dengan kecepatan paling tinggi dan dengan biaya-biaya yang serendah mungkin bagi organisasi.¹⁵

Rekrutmen dimaksudkan untuk menyediakan sekelompok calon yang cukup banyak sehingga memungkinkan organisasi dapat memilih calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Seperti kemampuan, ketrampilan, kemauan, perilaku dan motivasi. Sebelum proses perekrutan dilakukan, persyaratan jabatan harus jelas, baik mengenai uraian jabatan (untuk tingkatan manajerial disebut *position discription*) maupun spesifikasi jabatan. Hal ini penting untuk mengetahui profil jabatan dan menentukan standar persyaratan minimum yang harus

¹⁵ Henry Simanora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, STIE YKPN, Yogyakarta, hal. 214.

dipenuhi oleh calon tenaga kerja untuk melaksanakan satu jabatan tertentu.

Adanya lowongan jabatan dalam suatu perusahaan, tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang harus aktif melakukan penarikan tenaga kerja. Menurut Tulus (1993:61) ada sejumlah cara atau teknik yang dapat kita gunakan untuk mencari calon-calon tersebut, antara lain:

1) Merekrut Dari Dalam Perusahaan

Banyak perusahaan menerapkan kebijakan untuk merekrut atau mempromosikan tenaga kerja yang berasal dari dalam organisasi sendiri (*promotion-from-within*), kecuali dalam keadaan-keadaan yang luar biasa sekali.

Kebijakan ini membawa tiga keuntungan utama, yaitu :

- a) Tidak terlalu mahal disbanding dengan merekrut dari luar organisasi.
- b) Suatu kebijakan promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para anggota organisasi.
- c) Orang-orang yang direkrut dari dalam nyata-nyata sudah terbiasa dengan suasana organisasi sendiri sehingga dapat berkarya lebih efektif.¹⁶

Kelemahan utama dari kebijakan ini adalah :

- a) Terjadi pembatasan terhadap bakat-bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi.
- b) Mengurangi peluang masuknya pemikiran-pemikiran baru ke dalam organisasi.
- c) Dapat meningkatkan perasaan puas diri karena para karyawan beranggapan bahwa peluang promosi telah terjamin oleh senioritas mereka.¹⁷

2) Merekrut Dari Luar Perusahaan

¹⁶ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 61.

¹⁷ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 61-62.

Bagi kebanyakan perusahaan besar, akademi-akademi dan perguruan-perguruan tinggi merupakan sumber utama bakat-bakat baru dibidang manajerial dan keahlian. Kelemahan dari perekrutan melalui kampus adalah biayanya cenderung tinggi.¹⁸

3) Melalui Iklan Surat Kabar

Cara ini adalah yang paling umum akan tetapi biayanya dapat tinggi sekali. Oleh karena itu, dicari cara-cara perekrutan yang lain¹⁹

4) Pengiklanan *Intern* Perusahaan

Pengiklanan *Intern* perusahaan merupakan sumber yang baik untuk memperoleh pelamar-pelamar. Hal ini juga bermanfaat dalam mencegah kesalahpahaman yang mungkin timbul dari pihak karyawan mengenai rencana-rencana ketenagakerjaan perusahaan. Para karyawan yang ada sekarang akan merasa diperlakukan secara adil dalam memperoleh kesempatan.²⁰

5) Teman atau Anggota Keluarga Karyawan Perusahaan Sendiri

Pengiklanan *intern* dapat membantu dalam usaha ini. Beberapa perusahaan bahkan memberikan sekedar imbalan kepada mereka yang berhasil mengintroduksi orang yang ternyata tepat untuk diterima sebagai karyawan baru. Apabila perusahaan membina hubungan yang baik dengan masyarakat lingkungannya, para calon pelamar mungkin mendengar tersedianya lowongan kerja melalui apa yang disebut dari mulut ke mulut. Dengan alasan ini pula, perusahaan harus menjaga agar wawancara-wawancara dengan para pelamar, baik yang akhirnya diterima maupun ditolak, akan memperoleh kesan yang positif mengenai perusahaan. Mereka itu selanjutnya akan meneruskannya kepada setiap orang yang menjumpainya.²¹

6) Agen-agen Tenaga Kerja

Agen-agen tenaga kerja banyak terdapat dimana-mana dan memberikan jasa pelayanan yang cukup baik.²²

7) Kunjungan-kunjungan Kampanye

Tim-tim khusus dikirim ke sekolah-sekolah setempat untuk mengutarakan peluang-peluang pekerjaan yang tersedia bagi orang-orang muda. Mungkin juga bermanfaat untuk mengunjungi daerah-

¹⁸ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 62.

¹⁹ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 62.

²⁰ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 62.

²¹ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 62-63

²² Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 63.

daerah lain untuk memperoleh calon-calon yang khusus diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan-perusahaan besar biasanya memprogramkan kunjungan setiap tahun ke perguruan-perguruan tinggi atau akademi-akademi untuk menarik perhatian calon-calon lulusan.²³

8) Karyawan-karyawan Perusahaan Lain

Beberapa pihak berpendapat bahwa menarik karyawan yang bekerja pada perusahaan lain merupakan perbuatan tidak etis. Tetapi di dalam praktek hal tersebut semakin meningkat. Cara yang biasa dilakukan adalah dengan menawarkan kondisi kerja dan tingkat gaji yang lebih menarik.²⁴

9) Cara Perekrutan Yang Tidak Konvensional

Apabila perusahaan menginginkan orang-orang yang khusus dapatlah dipertimbangkan untuk menghubungi kelompok tersebut, misalnya melalui siaran radio local, bioskop-bioskop setempat, stiker pada bus-bus umum, atau lembar-lembar cetak di kompleks pemukiman baru.²⁵

Dalam aktivitas rekrutmen karyawan terdapat beberapa hal yang menjadi landasan yang perlu diperhatikan baik sebelum, saat, maupun sesudah aktivitas perekrutan. Kegiatan yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah menganalisis jabatan. *Job description* (uraian jabatan) dan *job specification* (spesifikasi jabatan) dapat disusun berdasarkan keterangan yang di dapat daripada analisis jabatan. Menurut Sirait (2006:53) uraian jabatan adalah “satu pernyataan

²³ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 63.

²⁴ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 64.

²⁵ Moh. Agus Tulus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 64.

yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu jabatan yang khusus”²⁶.

Menurut Manullang (2001:46) pada umumnya keterangan-keterangan yang tertulis dalam *job description* meliputi dua hal yaitu:

- (a) Sifat pekerjaan yang bersangkutan dan
- (b) Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan itu.²⁷

Mengenai hal yang pertama, Menurut Manullang (2001:46-47) maka dalam suatu *job description* harus dimuat antara lain:

- (a) Nama jabatan,
- (b) Jumlah pegawai yang memegang jabatan itu,
- (c) Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama alat-alat atau mesin-mesin yang dipergunakan dalam pekerjaan itu,
- (d) Rangkaian pekerjaan,
- (e) Keterangan tentang bahan yang dipakai,
- (f) Hubungan pekerjaan itu dengan pekerjaan yang terdekat,
- (g) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya yakni jabatan dari mana petugas dipromosikan dan jabatan ke mana petugas akan di promosikan,
- (h) Latihan yang dibutuhkan,
- (i) Besarnya upah,
- (j) Lamanya jam kerja dan
- (k) Keadaan khusus sesuatu pekerjaan, misalnya mengenai udara, penerangan, ventilasi dan lain sebagainya.²⁸

Mengenai hal yang kedua yakni tipe pekerja yang cocok untuk jabatan itu, menurut Manullang (2001:47) maka harus dimuat antara lain:

- (a) Jenis kelamin
- (b) Keadaan fisik

²⁶ Justine T. Sirait, 2006, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Grasindo, Jakarta, hal. 53.

²⁷ M. Manulang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjaja Mada University Press, Yogyakarta, hal. 46.

²⁸ M. Manulang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjaja Mada University Press, Yogyakarta, hal. 46-47.

- (c) Emosi si pekerja
- (d) Mental si pekerja
- (e) Pendidikan
- (f) Tempramen
- (g) Karakter
- (h) Minat pekerja²⁹

Menurut Werther dan Davis (1996) yang dikutip oleh Sirait (2006:55) memberikan definisi *job specification* ialah “spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan keterampilan-keterampilannya”.³⁰

Job specification merupakan hasil yang diperoleh dari suatu *job description*. Menurut Manullang (2001:47) karakteristik dari pekerja yang dibutuhkan untuk memangku sesuatu jabatan tertentu pada umumnya:

Membuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. Yang disebut terakhir ini menjelaskan antara lain:

- (a) Tingkat pendidikan
- (b) Keadaan fisik
- (c) Pengetahuan dan kecakapan
- (d) Nikah atau belum
- (e) Jenis kelamin
- (f) Umur dan
- (g) Karakter³¹

d. Seleksi dan Penempatan

Proses selanjutnya setelah selesai rekrutmen pegawai, maka suatu instansi akan melakukan seleksi dan penempatan pegawai. Dari sejumlah

²⁹ M. Manulang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjaja Mada University Press, Yogyakarta, hal. 47.

³⁰ Justine T. Sirait, 2006, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Grasindo, Jakarta, hal. 55.

³¹ M. Manulang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjaja Mada University Press, Yogyakarta, hal. 47.

pelamar yang ada kemudian akan menjalani proses seleksi pegawai.

Menurut Ambar dan Rosidah (2003:151) seleksi yang diadakan suatu instansi biasanya melalui:

prosedur tes yang telah ditetapkan. Seleksi dan penempatan ini merupakan fungsi manajemen yang menentukan penyediaan tenaga kerja/pegawai.³²

Menurut Ambar dan Rosidah (2003:151) dari sudut pandang definitif menyatakan yang disebut dengan seleksi adalah

Merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Sedangkan penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, ketrampilan atau kualifikasi tertentu.³³

Menurut Mondy (2008:168) seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi.³⁴

Suatu seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada dan atau sesuai dengan kebutuhan organisasi.

³² Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 151.

³³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 151.

³⁴ R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 168.

Dalam sebuah hadits yang dikutip oleh Jusmaliani (2011:89) Rasulullah bersabda :

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ:
إِذَا وُضِدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Ketika engkau menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancurannya”. Dikatakan, “Wahai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia?” Rasul bersabda, “Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.” (HR Bukhari).

Hadits ini menunjukkan betapa Rasul mengingatkan kita untuk tidak sembarangan menugaskan karyawan melakukan suatu pekerjaan yang bukan bidang yang diketahuinya.

Dalam melaksanakan proses penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Menurut Jusmaliani (2011:89-90) dinamika bisnis menyebabkan permintaan terhadap tenaga kerja relatif lebih sering berubah-ubah kualifikasinya, oleh karena itu:

Kegiatan penempatan (*placement*) tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi melainkan meliputi pula penempatan dalam rangka promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian. Khusus untuk karyawan yang dipromosikan lazimnya perusahaan melakukan terlebih dulu pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk jabatan yang akan dipegangnya. Selain itu, pelatihan diperlukan setiap kali ada peralatan baru ataupun sistem kerja yang baru. Intinya pelatihan dan

pengembangan diperlukan untuk mengisi *gap* antara kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerjaan/jabatan.³⁵

Manajer SDM perlu menetapkan kriteria-kriteria seleksi untuk mengevaluasi pelamar-pelamar. Menurut Meldona dan Siswanto (2012:150) kriteria seleksi adalah karakteristik-karakteristik yang berasal dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.³⁶

Ada empat kriteria seleksi yang dijabarkan oleh Meldona dan Siswanto (2012:150-151), yaitu :

Pertama, pendidikan formal. Perusahaan cenderung menetapkan syarat minimal pendidikan formal dan jenis pendidikan. Misal untuk jabatan akuntan, kriteria pendidikannya adalah sarjana akuntansi. *Kedua*, pengalaman/kinerja masa lalu. Perusahaan sering menganggap pengalaman sebagai indikator yang baik untuk mengukur kemampuan dan sikap yang terkait dengan pekerjaan. *Ketiga*, karakteristik fisik. Pertimbangan fisik tidaklah mengacu pada tindakan yang diskriminatif dan illegal, yaitu dengan membuktikan bahwa penampilan fisik berhubungan secara langsung dengan efektivitas kerja. Misal ketajaman penglihatan sebagai criteria seorang pilot pesawat. *Keempat*, Karakteristik kepribadian dan tipe kepribadian. Karakteristik pribadi meliputi status perkawinan, jenis kelamin dan usia. Tipe kepribadian merujuk pada sikap yang dimiliki seseorang dalam hal berkomunikasi, bersosialisasi, bekerja sama, ketekunan terhadap tugas, kemandirian dan penyesuaian diri. Beberapa perusahaan lebih menyukai karyawan yang sudah berkeluarga, yang diharapkan akan menetap sehingga tingkat perputaran karya akan menurun. Di lain pihak, ada yang memilih yang lajang untuk orientasi pelaksanaan tugas di luar daerah. Demikian juga tentang kepribadian, misalkan perusahaan menetapkan kepribadian yang ramah dan tegas untuk pekerjaan di bagian pemasaran dan *customer service*.³⁷

³⁵ Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 89-90.

³⁶ Meldona dan Siswanto, 2012, *Perencanaan Tenaga Kerja*, UIN-Maliki Press, Malang, hal. 150.

³⁷ Meldona dan Siswanto, 2012, *Perencanaan Tenaga Kerja*, UIN-Maliki Press, Malang, hal. 150-151.

Seleksi ditujukan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan.

Menurut Mamduh (1997:296-297) idealnya seleksi merupakan proses dua arah:

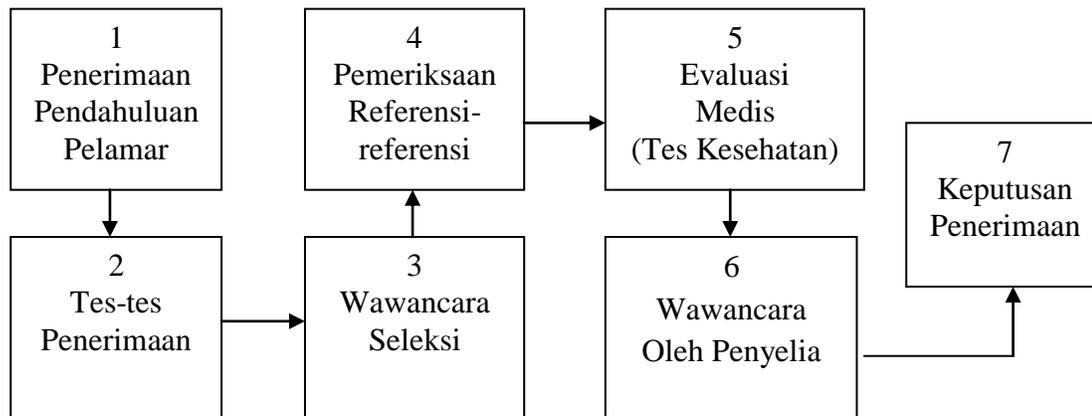
Organisasi menawarkan posisi kerja dengan imbalannya, sedangkan calon tenaga kerja mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan. Dalam kenyataannya, proses seleksi belum ditentukan oleh kekuatan tawar menawar antara organisasi dengan calon tenaga kerja.³⁸

Seleksi sebagai suatu proses umumnya dilakukan melalui beberapa langkah. Menurut Handoko (1989:88) langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang digunakan terdiri dari tujuh langkah:

Pertama, seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. *Kedua*, tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi tentang pelamar dan dapat menilai kemampuan, prestasi, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. *Ketiga*, wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak seorang pelamar. *Keempat*, pemeriksaan referensi tentang karakter pelamar, biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. *Kelima*, evaluasi medis pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. *Keenam*, wawancara atasan langsung (penyelia), penyelia pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. *Ketujuh*, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat, para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.³⁹

³⁸ Mamduh M. Hanafi, 1997, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, hal. 296-297.

³⁹ T. Hani Handoko, 1989, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal.88.



Gambar 2.1 Proses Seleksi

Ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka pengadaan seleksi dan penempatan pegawai. Menurut Ambar dan Rosidah (2003:152) persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:⁴⁰

Pertama, informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut. *Kedua*, rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi. *Ketiga*, keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Tahap akhir dari proses *staffing* adalah penempatan karyawan pada salah satu perusahaan atau organisasi. Dalam rangka menempatkan tenaga kerja yang lulus dalam seleksi yang telah dilaksanakan, manajer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dimungkinkan sangat berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan. Menurut Bedjo

⁴⁰ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 152.

(1989:89-94) faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja tersebut adalah sebagai berikut :

a) Faktor Prestasi Akademik

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan, sebelumnya harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan di mana tenaga kerja yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu mendapatkan pertimbangan, tidak saja terbatas pada prestasi akademis yang merupakan jenjang terakhir pendidikan yang bersangkutan. Tetapi lebih dari itu, hendaknya prestasi akademis yang pernah dicapai pada jenjang pendidikan yang pernah dialaminya harus pula dipertimbangkan. Misalnya, seorang tenaga kerja yang lulus dari seleksi dengan latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi, prestasi akademis semasa kuliah mereka memperoleh skor yang tinggi, khusus dalam bidang ekonomi. Hal ini perlu dipertimbangkan, tetapi seharusnya yang perlu juga dipertimbangkan bagaimana prestasi yang diperoleh pada masa Sekolah Dasar sampai dengan Sekolah Lanjut Atas, selain prestasi yang diperoleh selama tenaga kerja yang bersangkutan kuliah.⁴¹

Selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi yang telah dilakukannya, harus pula mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Prestasi seleksi itulah yang sebenarnya dapat dibuktikan secara langsung dalam hal memperoleh dan menghimpun data segala sesuatu yang berhubungan dengan diri tenaga kerja.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya kecenderungan; makin lama bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

⁴¹ Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 89

Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman bekerja yang dimiliki, akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.⁴²

Pengalaman bekerja yang dimiliki oleh seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan karena tenaga kerja berdasarkan pengalaman bisa langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan, mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relatif singkat, sebaliknya tenaga kerja yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Mereka perlu diberikan latihan dan petunjuk yang memakan alokasi waktu dan biaya yang tidak sedikit. Karena teori yang pernah diperoleh dari bangku pendidikan kadang-kadang berbeda dengan praktek di lapangan pekerjaan.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan dalam seleksi tenaga kerja, sebenarnya tidak menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh dokter umum, khusus pada Pusat Kesehatan Masyarakat setempat, tak ubahnya hanya formalitas saja.⁴³

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Karena tanpa pertimbangan, hal-hal

⁴² Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 90.

⁴³ Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 91.

yang bakal merugikan perusahaan tak mustahil akan terjadi. Walaupun kurang akurat tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan, terutama tentang kondisi fisik, namun sepintas lalu dapat dilihat kondisi fisik tenaga kerja yang bersangkutan untuk dipertimbangkan, pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki.

d. Faktor Status Perkawinan

Perlunya formulir diberikan kepada para pelamar, adalah untuk mengetahui keadaan diri pelamar, yang diharapkan oleh pencari informasi dapat dijadikan sumber dalam bidang ketenagakerjaan. Untuk mengetahui status perkawinan tenaga kerja adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan, adalah juga sebagai bahan pertimbangan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.⁴⁴

Misalnya, tenaga kerja wanita yang mempunyai suami, perlu mendapatkan pertimbangan, apalagi kalau sudah mempunyai anak. Sebaiknya tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan tidak pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggal suaminya, baik perusahaan cabang maupun kantor pusat perusahaan. Manajer yang bijaksana akan selalu menerima dan mempertimbangkan segala masukan yang berasal dari anak buahnya.

⁴⁴ Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 92.

e. Faktor Usia

Berjalannya waktu bertambah pula umur manusia, namun kebutuhan hidup tidak makin berkurang, bahkan sebaliknya, yakni makin bertambah. Ada benarnya teori ekonomi mengatakan, “makin tinggi tingkat peradaban manusia, makin tinggi pula tingkat kebutuhan yang diperlukan”. Tak mustahil, untuk memenuhi kebutuhan setiap waktu pada diri manusia, dituntut selalu berusaha ke arah pemenuhan kebutuhan tersebut. Tidak sedikit tenaga kerja yang seharusnya sudah tergolong usia senja, tetapi masih memasukkan lamaran bekerja pada suatu perusahaan, misalnya: para pensiunan ABRI mupun Sipil, bekas politisi, pedagang yang gagal, dan sebagainya.⁴⁵

Dalam rangka menempatkan tenaga kerja, faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja bersangkutan.

⁴⁵ Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 93.