

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Rekrutmen Karyawan**

Mobilitas terhadap sumber daya manusia cenderung terjadi dari pertanian tradisional ke industri kecil dan rumah tangga yang kebanyakan tradisional (teknologi dan pengelolaan), serta kegiatan sektor informal usaha sendiri atau dikelola keluarga dengan modal kecil, seperti kita ketahui bersama kebanyakan kegiatan itu rentan terhadap perubahan permintaan pasar, harga bahan baku, dan persaingan kualitas dan kebijakan pemerintah. Mana mungkin pekerja-pekerja di sektor itu dapat meningkatkan kesejahteraan. Dengan kondisi seperti itu sangat tidak mungkin bagi mereka untuk meningkatkan kualitas hidup. Akibatnya mengganggu proses transformasi sosial.

Persoalan keterlambatan proses transformasi sosial tidak semata-mata karena kualitas sumber daya manusia yang rendah. Tampak lebih penting adalah keterbatasan peluang kerja produktif yang memungkinkan sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas hidup. Peluang kerja produktif ternyata belum dapat berkembang walaupun iklim investasi cukup menggembirakan. Akses kemudahan kredit, proteksi dan perlindungan yang diberikan oleh pemerintah terhadap pengusaha besar belum dapat memenuhi harapan dalam menciptakan pekerjaan-pekerjaan produktif. Walaupun pengusaha dapat melakukan akumulasi modal dan

diversifikasi usaha, tetapi sumbangan pada upaya pemecahan persoalan sumber daya manusia masih terbatas dan menimbulkan banyak perhatian.<sup>10</sup>

Adanya rekrutmen karyawan atau pengadaan karyawan adalah fungsi operasional pertama MSDM. Karyawan merupakan aset utama perusahaan menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latarbelakang pendidikan usia, dan jenis kelamin yang heterogen di bawa kedalam organisasi perusahaan.

Menurut T. Hani Handoko, rekrutmen (penarikan tenaga kerja) adalah proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar kerja) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan dalam bidang tertentu. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikannya.<sup>11</sup>

Dalam perusahaan proses yang harus dilakukan dengan segera, tergantung dalam posisi atau jabatan masing-masing itu selalu terbuka

---

<sup>10</sup>Arfida, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2003), hlm. 38

<sup>11</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), hlm.69

kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Misalnya karena :<sup>12</sup>

1. Pertumbuhan perusahaan
2. Diterapkannya strategi baru
3. Perkembangan pesat yang dialami oleh perusahaan
4. Diluncurkan produk baru
5. Penggunaan teknologi baru

Di samping itu, mungkin terjadi lowongan tertentu karena faktor manusianya sendiri, seperti adanya karyawan yang :<sup>13</sup>

1. Dipromosikan
2. Berhenti atas kemauan sendiri
3. Diberhentikan karena sangsi berat
4. Sudah mencapai usia pensiun
5. Ada karyawan yang meninggal dunia

Rancangan rekrutmen dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan tantangan yang besar dan harus di hadapi oleh semua departemen personalia. Di Indonesia sendiri, departemen personalia telah dihadapkan dengan permintaan untuk mengisi lowongan secepat mungkin, karena hal itu sebagian besar perusahaan harus memperhatikan kegiatan penting dalam sistem operasional MSDM yang berguna untuk keberlangsungan hidup perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan usahanya. Dalam lingkup suatu perusahaan proses manajemen sumber

---

<sup>12</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Internasional*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm.

<sup>13</sup> *Ibid.*, hlm. 206

daya manusia sama halnya dengan yang di terapkan manajemen lain, seperti upaya untuk mencari tenaga kerja baru harus di selenggarakan dengan sangat efektif dan efisien. Efisiensi dapat dilihat dari waktu yang dibutuhkan, lokasi yang disediakan, dan pekerjaan atau jabatan yang diperlukan.

Sebelum adanya tindakan publikasi perlu di adakan analisa jabatan, yang akan menghasilkan baik “*job description*” maupun “*job specification*” yang merupakan kesepakatan antara pihak internal dalam sebuah perusahaan.<sup>14</sup> Dengan mengetahui kebutuhan perusahaan terhadap tenaga kerja, Kedua hal tersebut dapat menimbulkan persoalan tentang darimana sumber tenaga kerja dapat diperoleh dan bagaimana cara memperoleh tenaga kerja yang memenuhi persyaratan. Namun, untuk memberitahukan agar para pencari kerja baru mengetahui bahwa perusahaan tersebut sedang mencari tenaga kerja perlu adanya berbagai sumber publikasi, yaitu<sup>15</sup>:

1. Lamaran Langsung
2. Lamaran Tertulis
3. Informasi Orang Dalam
4. Iklan
5. Instansi pemerintah
6. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

---

<sup>14</sup>Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2007), hlm. 21

<sup>15</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Internasional*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 212-215

7. Lembaga Pendidikan
8. Organisasi Profesi
9. Balai Latihan kerja
10. Perusahaan Lain

Dari beberapa sumber lowongan pekerjaan yang ada, sebagai pelamar harus mengerti syarat-syarat dan keentuan yang dibuat oleh perusahaan yang bersangkutan sehingga dapat mengetahui kemampuan individu itu sendiri. Banyak perusahaan yang membuka lowongan kerjadengan menentukan jumlah pelamar maupun batas waktu, dan banyaknya tuntutan kerja mengakibatkan tingkat persaingan para pelamar meningkat.

Perusahaan juga harus menentukan pilihan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatannya. Masalah yang paling menyulitkan perusahaan adalah penilaian terhadap individu pelamar, dimana sifat dan karakter setiap individu tidak sama. Oleh karena itu perusahaan melaksanakan beberapa prosedur pengadaan tenaga kerja dengan mengukur kemampuan psikologis para pelamar dari format blangko surat lamaran sampai adanya proses seleksi. Isi blangko surat lamaran yang telah dibatasi, terdiri dari<sup>16</sup>:

1. Data pribadi

Hampir semua blangko lamaran yang menunjukkan data pribadi.

Nama, alamat, nomor telepon, dan status perkawinan merupakan

---

<sup>16</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2011), hlm. 56-60

pertanyaan yang sering diajukan, biasanya juga ada perusahaan yang menanyakan agama, kesehatan dan ras . Hal demikian, merupakan pertanyaan yang hampir universal, dapat membantu perusahaan dalam mencari informasi.

## 2. Pendidikan dan ketrampilan

Blangko yang dirancang oleh perusahaan dapat digunakan untuk mengungkapkan kemampuan- kemampuan pelamar. Dalam hal ini perusahaan mampu menilai ketrampilan khusus yang dimiliki oleh setiap individu.

## 3. Pengalaman kerja

Tidak semua perusahaan mempertanyakan pengalaman kerja. Perusahaan yang menanyakan informasi ini biasanya menilai dari segi kemampuan masalahnya. Dari penguraian pekerjaan-pekerjaan masa lalunya, perusahaan dapat mengetahui sifat individu adalah seorang yang senang berpindah-pindah pekerjaan atau cenderung menjadi karyawan yang setia. Informasi yang ada adalah tugas-tugas, tanggungjawab, gaji terakhir yang diterima.

## 4. Status pekerjaan

Di pertanyaan lamaran ini para pelamar harus menuliskan posisi jabatan yang dicari, kesediaan untuk menerima jabatan-jabatan lain, tanggal mulai ingin bekerja, gaji yang diharapkan, dan status penerimaan sebagai part-time atau full-time.

## 5. Penghargaan atau hobi

Penghargaan-penghargaan yang pernah diterima menunjukkan pengakuan terhadap berbagai prestasi individu tersebut, sedangkan dengan hobi dapat memperkuat ketrampilan-ketrampilan pekerjaan yang ada dalam individu itu sendiri. Sehingga perusahaan yakin kepada calon pelamar untuk mengemban tugasnya sebagai karyawan.

#### 6. Referensi

Dalam blangko lamaran tersebut terdapat pertanyaan-pertanyaan yang mencakup catatan latar belakang pelamar, informasi keluarga, pekerjaan sebelumnya sampai catatan kriminal. Informasi pertanyaan tersebut sangatlah penting terutama pada bagian khusus atau jabatan tertentu yang lebih berpengaruh dalam perusahaan.

#### 7. Tanda tangan

Pelamar pada umumnya telah diminta untuk menandatangani dan mencantumkan tanggal lamaran mereka. Sebelum tandatangan dalam blangko biasanya ada kalimat yang menyatakan otorisasi dan jaminan bahwa semua informasi yang telah dituliskan dalam blangko lamaran tersebut benar, jujur dan tepat sejauh yang diketahui.

Setelah blangko lamaran diisi dan ditanda-tangani, yang merupakan sebuah proses penarikan karyawan selesai. selanjutnya di bukalah tahap seleksi. Suatu proses penarikan, seleksi, penempatan,

orientasi, dan induksi merupakan rangkaian dari rekrutmen karyawan yang berguna untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien.

Proses seleksi dimulai setelah pengumpulan blangko lamaran dan surat lamaran dari para pelamar yang sudah memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku di perusahaan yang berkaitan. Kegiatan dalam tahap seleksi ini cukup membutuhkan waktu lama karena proses seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah para pelamar layak diterima atau tidak baik dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Langkah-langkah seleksi mencakup pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Seleksi yang merupakan pusat utama dari manajemen personalia, yang merupakan kunci sukses dalam suatu organisasi perlu diperhatikan. Dalam proses seleksi terdapat dua pendekatan kebijaksanaan, yakni:<sup>17</sup>

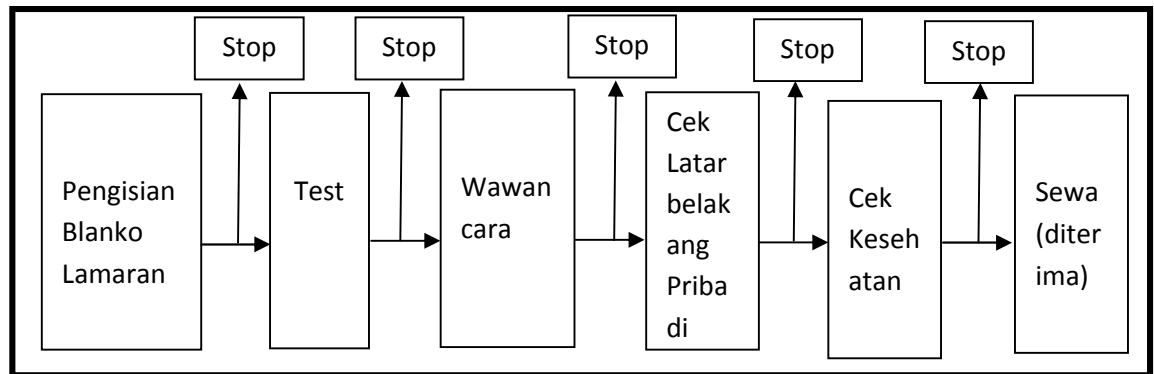
1. Pendekatan "*Succesive Hurdles*". Merupakan pendekatan yang berpusat pada pengisian data yang secara bertahap. Mulai dari pengisian blangko lamaran, test-test, wawancara, check seluruh latar belakang para pelamar maupun data medis dan pemeriksaan medisnya. Para pelamar harus lulus dengan baik dari satu persatu ketentuan tersebut sehingga dapat di terima perusahaan yang bersangkutan.

---

<sup>17</sup>Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2007), hlm. 41



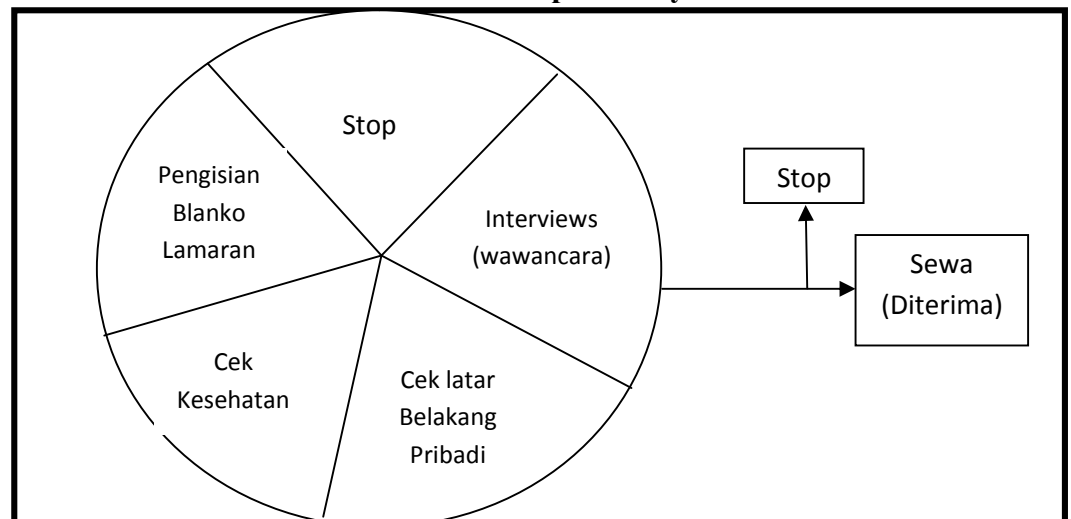
**Gambar 01. Proses Seleksi “Successive hurdles”**



Sumber : Susilo Martoyo : 2007 : 42

2. Pendekatan “*Compensatory*”. Merupakan pendekatan berdasar dari nilai-nilai test yang melebihi kemampuan dari calon karyawan lain, tetapi memiliki kekurangan pada satu bidang saja. Dalam hal ini, perusahaan melihat dalam nilai test lainnya yang melebihi penilaian, sehingga jumlah pencapaian nilai memenuhi persyaratan untuk diterima.

**Gambar 02. Proses Seleksi “Compensatory”**



Sumber : Susilo Martoyo : 2007 : 42

Dari kedua pendekatan tersebut memiliki keuntungan masing-masing. Kondisi tersebut sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan adanya pendekatan kebijaksanaan perusahaan lebih mudah mempertimbangkan kelayakan calon karyawan, sedangkan teknik seleksi yang paling luas digunakan yaitu wawancara. Pengadaan karyawan harus mendapat perhatian yang serius serta berdasarkan pada analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, penyerderhana pekerjaan, pengayaan pekerjaan, persyaratan pekerjaan.<sup>18</sup>

Setelah proses tahap seleksi sudah dilakukan sehingga memperoleh karyawan baru, selanjutnya adalah tahap induksi atau sebagai program orientasi dimana para karyawan yang baru menempati tempat jabatannya masing-masing akan diperkenalkan oleh tanggungjawab atau kedudukan mereka, dengan organisasi, dan dengan karyawan lainnya. Pada dasarnya program orientasi pada karyawan baru harus mengerti tentang masalah-masalah organisasi, sejarah singkat, tunjangan yang diperoleh, dan tugas-tugas jabatannya dari proses seleksi dilaksanakan. Apabila pada tahap seleksi sebelumnya terjadi kesalahan, maka pada tahap pelaksanaan

---

<sup>18</sup>Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 174-175

program orientasi tersebut akan kurang berhasil dan banyak mengalami kesulitan. Dalam tahap orientasi terdapat hubungan kerja terjadi antara karyawan baru dengan karyawan lama sehingga tercapainya tujuan bersama.<sup>19</sup>

Dalam suatu perusahaan yang ideal harus memiliki sistem dan prosedur rekrutmen dan seleksi yang sudah baku, sehingga perusahaan mempunyai panduan atauran atau langkah-langkah melakukan rekrutmen dan seleksi. Panduan tersebut harus diketahui semua orang dalam organisasi maupun lainnya. Fungsi utama sistem dan prosedur rekrutmen, seleksi adalah untuk memastikan bahwa mereka yang masuk dalam organisasi secara langsung dan tidak langsung memiliki motivasi tinggi. Prosedur-prosedur rekrutmen dan seleksi yaitu:<sup>20</sup>

- a. Permintaan pengguna
- b. Pemasangan iklan
- c. Seleksi administratif
- d. Tes
- e. Wawancara
- f. Pengecekan kesehatan
- g. Pengecekan referensi
- h. Penawaran
- i. Menjadi karyawan

---

<sup>19</sup>Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2007), hlm. 50

<sup>20</sup>Peter Davis, *Mengembangkan Keunggulan Koperasi*, (Jakarta: LSP2I, 2008), hlm. 27

Dari uraian diatas karyawan yang cakap, mampu, terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik. Kepemilikan dalam diri individu yaitu moral kerja dan kedisiplinan yang tinggi dapat bermanfaat bagi perusahaan, merupakan bentuk dukungan teewujudnya tujuan perusahaan. Perusahaan akan mendapat keuntungan lebih karyawan baru mempunyai keinginan yang tinggi untuk berprestasi. Kualitas karyawan yang baik dapat dilihat dari pencapaian tujuan perusahaan yang sebelumnya di dasarkan pada pengelolaan manajemen personalia di dalamnya.

## **B. Pelatihan kerja (*Training*)**

Pelatihan kerja (*Training*) adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.<sup>21</sup>

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati, Pelatihan dan Pengembangan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

---

<sup>21</sup>Pemerintah Provinsi Jawa timur, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Penempatan Tenaga Kerja*, (Jatim: Disnakertransduk,2016), hlm. 18

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan.<sup>22</sup>

Pelatihan yang di terapkan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh pada kelangsungan usaha di masa yang akan datang. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah<sup>23</sup>:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan idelogi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan pada pegawai, agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal pada bidangnya masing-masing.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (obsolescence) kinerja.
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Pelatihan dan pemngembangan di perusahaan, dapat dilakukan dengan cara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha yang dibangun sendiri seperti melatih dan mengembangkan dirinya dengan

---

<sup>22</sup>Ike Kusdyah Rachmawati Hj, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2008), hlm.110

<sup>23</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 45

mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras atau memiliki kesadaran untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktifitasnya juga semakin baik. Hal tersebut menjadi landasan dasar bagi individu untuk mencapai puncak jabatan dalam suatu perusahaan.<sup>24</sup>

Tertunya pengembangan dari segi informal juga membutuhkan waktu yang lama dan tidak semua individu mempunyai kriteria tersebut. Untuk mengatasi masalah yang ada perusahaan juga melakukan pelatihan dan pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan tenaga kerja. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan.<sup>25</sup>

Menurut Anwar Prabu, masalah-masalah yang ada dalam pelatihan dan kerap terjadi, antara lain :<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 72

<sup>25</sup>*Ibid.*, hlm. 73

<sup>26</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2003), hlm. 72

- a. Masalah kemampuan individu. Fokus perhatian apakah para pekerja sudah memahami atau dapat melakukan apa yang seharusnya mereka kerjakan.
- b. Perubahan teknologi dan sistem. Penelaahan dan pengembangan pengguna teknologi baru pada perusahaan perlu diimbangi peningkatan kemampuan personil pelaksanaannya. Perubahan sistem kerja maupun sistem yang lainnya pada perusahaan akan berdampak kepada proses interaksi sistem lama yang juga perlu diimbangi dengan adaptasi kerja dan pelaksanaannya.
- c. “*Automaticor Habitual Training*”. Dalam hal tertentu pelatihan merupakan suatu hal yang “selalu” dilakukan baik karena sudah menjadi “mandat” atau keharusan. Di sini pelatihan dilaksanakan tanpa didasarkan kepada alasan khusus tentang perlunya pelatihan.

Ketiga hal diatas semuanya memerlukan tindakan pelatihan. Dalam suatu perusahaan harus mampu menata sekaligus memperbaiki setiap sistem pelatihan kerja agar tercapainya sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Hal itu menjadi tantangan bagi manajemen dalam sebuah perusahaan, karena dalam setiap perilaku diri individu sangatlah berbeda dengan individu lainnya. Sehingga dalam proses berjalannya program pelatihan masih mengalami kendala. Adapun solusi untuk mengatasi masalah pelatihan, dengan cara:<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Abdurrahmat Fathoni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006), hlm. 97-98

1. Mengembangkan dan mengidentifikasi masalah dalam pelatihan.
2. Memeriksa seluruh perubahan yang terjadi sebelum masalah timbul.
3. Menandai dan buat telaahan terhadap sebab-sebab yang paling mungkin dari masalah yang timbul.
4. Melakukan penelitian melalui prioritas dan alternative pemecahan masalah
5. Tindakan evaluasi terhadap peranan yang paling memungkinkan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan, dan kondisi lingkungan.

Menurut Sondang P. Siagian, untuk mengatasi agar program pendidikan dan pelatihan membantu para karyawan perusahaan melalui beberapa langkah yang harus diterapkan, yaitu .<sup>28</sup>

- a. Penentuan kebutuhan. Langkah ini merupakan suatu keputusan yang diambil oleh perusahaan tentang perlunya dilakukan pelatihan dan menetapkan kebutuhan mendesak oleh apa yang dihadapi perusahaan.
- b. Penentuan sasaran. Penentuan sasaran dilakukan oleh manajemen puncak dari perusahaan, dan harus mengetahui sasaran apa yang harus dicapai, apakah sasaran manajerial, sasaran teknis, sasaran berperilaku, pengetahuan, keterampilan, dan sasaran motivasional yang berguna untuk langkah selanjutnya.
- c. Penetapan isi program. Perusahaan harus menetapkan pendidikan dan pelatihan seperti apa yang mampu memberdayakan karyawan sehingga dapat tercapainya sebuah sasaran pelatihan. Isi program tersebut adalah

---

<sup>28</sup> Siagian, Sondang P. *Manajemen Internasional*, ( Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006 ), hlm. 225-226



penggalian dan pengembangan bakat, metode dan teknik belajar mengajar, dan analisis dari pengetahuan keterampilan.

- d. Pemilihan tenaga pengajar. Dalam menentukan pemilihan tenaga pengajar dapat berpengaruh pada berhasil tidaknya suatu pelatihan. Oleh karena itu pada perusahaan haruslah menentukan persyaratan bagi pengajar terlebih dahulu.
- e. Pelaksanaan program. Langkah ini digunakan untuk melihat sejauhmana penyelenggaraan program dapat di ikuti dan dengan tuntutan disiplin waktu, jadwal, penyelesaian pekerjaan, pemeriksaan dan ketepatan pemberian motivasi.
- f. Penilaian. Suatu program dapat di katakan berhasil apabila berlangsung secara efektif atau pencapaian dalam sebuah sasaran yang telah ditentukan sebelumnya tercapai. Penilaian dilihat dari peningkatan kemampuan, perubahan perilaku, penguasaan materi dan pengetahuan baru akan di aplikasikan dalam bekerja untuk tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang baik merupakan penumbuhan dan pemeliharaan hubungan kerja kepada semua karyawan yang di harapkan pada suatu organisasi. Hal tersebut dapat memberikan kemudahan pada karyawan baru untuk mengikuti pelatihan. Adapun beberapa manfaat yang terjadi, yaitu:<sup>29</sup>

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif

---

<sup>29</sup> Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : PT Bumi Aksara, 2015), hlm. 185

2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Tertib pada kebijakan yang ada dalam perusahaan
4. Terciptanya perubahan dalam pola pikir
5. Tempat kerja merupakan tempat yang menyenangkan

Dengan itu pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik harus dilaksanakan secara berkesinambungan melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi. Dengan pengelolaan SDM yang baik maka dapat diciptakan SDM yang profesional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan usaha, sehingga tercapai produktivitas SDM yang optimal dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi yang telah ditetapkan. Untuk menghasilkan kualitas SDM yang berkualitas, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus. Pendidikan dan pelatihan ini bisa dilakukan secara internal perusahaan, in house training, ataupun mengirimkan pekerja secara bergantian ke berbagai training provider baik di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk mengikuti pelatihan SDM, workshop, seminar dan lain-lain agar terbentuknya keberhasilan dari adanya pengembangan SDM.

### **C. Manajemen sumberdaya manusia**

Dalam banyaknya faktor lingkungan yang merugikan atau sebagai rintangan dari perkembangan koperasi yaitu masalah paling penting yang menghambat koperasi untuk dapat merespon pasar baru

yang telah dideregulasi adalah gagalnya sistem untuk memperkenalkan dan mengembangkan manajemen koperasi yang profesional.

Manajerialisme, sebagai ukuran perkembangan koperasi, tidak dapat dipecahkan dengan pendekatan struktural atau peraturan perundang-undangan saja. Pendekatan yang paling aman adalah dengan merubah budaya dan nilai dari para manajer koperasi dengan meyakinkan bahwa isi maupun bentuk nilai, proses dan tujuan koperasi sesuai dan dapat dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait.

Nilai-nilai koperasi memberikan basis atau dasar bagi pendekatan berdasarkan budaya baru dalam memberi pengertian tentang peranan manajer dalam koperasi. Koperasi harus mengembangkan dan memberdayakan manajer-manajer agar mampu memimpin berdasarkan nilai dan tujuan koperasi sendiri.

Model pelayanan lama dari manajemen koperasi dan gagasan pemisah antara aspek komersial dan aspek sosial dalam perusahaan koperasi merupakan model yang tidak sesuai yang merupakan rintangan dari penerapan koperasi dalam metode manajemen. Manajemen kolektif dari model pengendalian pekerja secara langsung bisa efektif dalam kelompok perajin skala kecil (mikro) dan koperasi para profesional, tetapi tidak sesuai pada koperasi-koperasi pekerja pada umumnya atau pada usaha-usaha koperasi lainnya.

Rumus baru adalah manajer memimpin dan anggota memerintah. Rumusan tersebut menurut program pengembangan

manajemen berdasar dari nilai-nilai koperasi. Pengembangan pengertian baru mengenai manajemen sebagai kelompok terpenting dari pihak-pihak terkait (stake holder) atas nama anggota koperasi. Manajemen koperasi masyarakat tingkat kepemilikan yang berada di pihak terkait meliputi pemilihan yang berbeda-beda. Koperasi pada dasarnya harus dipandang sebagai perkumpulan anggota dan pihak terkait lainnya yang disatukan oleh tujuan prinsip manajemen koperasi, yaitu:

- a. Pluralisme
- b. Kebersamaan
- c. Otonomi perorangan
- d. Keadilan dan distribusi
- e. Keadilan alami
- f. Berpusat pada manusia
- g. Pekerjaan/kegiatan yang berperan ganda.<sup>30</sup>

Dengan adanya 7 prinsip koperasi tersebut, koperasi telah menjalankan beberapa manajemen untuk mengelola usahanya, yang meliputi manajemen operasi dan manajemen pemasaran. Dalam manajemen operasi terdapat fungsi yang paling utama untuk jalannya suatu usaha dan berkembangnya usaha yaitu manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan

---

<sup>30</sup>Peter Davis, *Mengembangkan Keunggulan Koperasi*, (Jakarta: LSP2I, 2008), hlm. 16

seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.<sup>31</sup>

Seiring dengan perkembangan teknologi manajemen Sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada dalam organisasi. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.<sup>32</sup>

Istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.<sup>33</sup> Dapat

---

<sup>31</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 3

<sup>32</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2011), hlm. 56-60

<sup>33</sup> Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 7

disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seluruh proses yang digunakan terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna untuk berkembangnya usaha atau organisasi tersebut sesuai dengan aturan yang ada secara efektif dan efisien.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Sehingga saling berkaitan antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain, sebagai satu kesatuan supaya tujuan manajemen SDM dalam perusahaan tersebut tercapai.<sup>34</sup> Secara singkat fungsi-fungsi manajemen SDM dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja atau karyawan yang dipersiapkan.

3. *Directing* (Pengarahan)

---

<sup>34</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi aksara, 2008), hlm. 20

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. *Controlling*(Pengendalian)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. *Procurement* (Pengadaan Tenaga Kerja)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. *Development* (Pengembangan)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. *Compensation* (Kompensasi)

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan Integration (Pengintegrasian)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan demi tercapainya kebutuhan bersama yaitu<sup>35</sup>:

a. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, hlm. 23

b. Discipline (Kedisiplinan)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma sosial.

c. Separation (Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan definisi dan uraian di atas mengenai fungsi-fungsi manajemen SDM, pengelolaan yang merupakan target yang harus dicapai dari hampir semua perusahaan yang telah berdiri. Maka dapat dikatakan bahwa manajemen SDM mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan usaha dalam suatu institusi maupun instansi.

Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara makro maupun



secara mikro pengembangan sumber daya manusia adalah bentuk investasi.

Dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor.<sup>36</sup>

a. Faktor internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

1. Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

2. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan

---

<sup>36</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hlm. 9-12

tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya. Sehingga strategi yang disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasi. Hal ini semua akan mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi itu.

### 3. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

### 4. Jenis teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam, dari yang paling sederhana sampai yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya

manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia disini diperlukan baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani pengoperasian teknologi atau mungkin untuk menangani terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

b. Faktor eksternal

Organisasi terdapat di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal, antara lain:

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui undang-undang, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri dan pejabat pemerintah, dan sebagainya merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah pasti akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dikembangkan.

### 3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah pasti, suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

#### **D. Hasil Penelitian Terdahulu**

Imam Suharto mengemukakan pengembangan koperasi dilakukan melalui pengembangan kemitraan usaha bersama serta melalui gerakan kewirausahaan dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan.<sup>37</sup> Jadi dapat dikatakan bahwa rekrutmen karyawan dan pelatihan kerja merupakan bentuk pengembangan yang dikelola oleh sebuah perusahaan.

- a. Alpius Rama Kusuma Bellionardi dan Emiliana Sri Pujiarti, *Model Analisis Perekrutan dan Seleksi Karyawan PT. SAMI*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian adalah dalam PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) membutuhkan perencanaan model rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat untuk mendapatkan staf yang ahli di bidangnya, ada beberapa cara yang memengaruhi model tersebut yaitu pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan, strategi, tujuan dan alternatif. Hal

---

<sup>37</sup>Imam Suharto, *Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis*, Among Makarti, Vol. 4 No.7, juli 2011

tersebut merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.<sup>38</sup>

- b. Heru Soesanto, *Proses Rekrutmen dan Seleksi Pada PT. Berkat Sejati Jaya*. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitiannya adalah berdasarkan struktur organisasi yang dibentuk menunjukkan bahwa PT. Berkat Sejati Jaya belum sesuai dengan undang-undang no. 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas yaitu organ yang tertinggi adalah rapat umum pemegang saham, PT. Berkat Sejati harus mempertimbangan dalam memilih rekrutmen external dan prosedur seleksinya, serta pengelolaan , kontrak kerja pada pegawai perlu pengelolaan lebih tepat.<sup>39</sup>
- c. Yosep Satrio Wicaksono, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Tbk*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitiannya adalah pelatihan bagi karyawan sangatlah penting diterapkan dalam suatu perusahaan, karena pelatihan merupakan sebuah pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dikelola dengan baik agar terwujudnya keseimbangan

---

<sup>38</sup>Alpius Rama Kusuma Bellionardi dan Emiliana Sri Pujiarti, *Model Analisis Perekrutan dan Seleksi Karyawan PT. SAMI*, Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis, Vol. 1 No. 1 april 2013

<sup>39</sup>Heru Soesanto, *Proses Rekrutmen dan Seleksi Pada PT. Berkat Sejati Jaya*. AGORA Vol. 3 No. 2, 2015

antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan suatu organisasi.<sup>40</sup>

- d. Handaru Tampiko, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Koperasi Industri Kakao Di Sumatera Barat*. Metode analisis menggunakan pendekatan kualitatif dengan hasil penelitiannya dalam koperasi sebagai organisasi memerlukan strategi bisnis yang tangguh untuk menghadapi persaingan usaha. Seperti analisis SWOT yang menunjukkan bahwa strategi meningkatkan manajemen SDM industri kakao di Sumatera Barat yang harus di perhatikan ialah struktur pengembangan, tindakan strategis, dan ketrampilan pola berfikir.<sup>41</sup>
- e. Erman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Koperasi Dalam Pembentukan Karakter Anti Korupsi Di Sumatera Barat*. Hasil penelitiannya adalah banyaknya perilaku korup yang telah merusak kualitas sumber daya manusia yang dimulai dari pandangan hidup tidak lagi berakar pada nilai-nilai budaya di Sumatera Barat. Manajemen koperasi sebagai antikorupsi merupakan lembaga yang memiliki prinsip universal seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap sesama anggota serta orang lain, dengan

---

<sup>40</sup> Yosep Satrio Wicaksono, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Tbk*

<sup>41</sup>Handaru Tampiko, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi Industri Kakao di Sumatera Barat*, (Tangerang Selatan: Institut Teknologi Indonesia, 2014)

manajemen tersebut Sumatera Barat memiliki visi, misi, kebijakan, tugas dan fungsi sangat berkaitan dengan SDM koperasi.<sup>42</sup>

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu atau penelitian yang sudah ada. Penelitian ini tidak hanya terfokus dalam mekanisme rekrutmen saja, tetapi mekanisme rekrutmen karyawan dan mekanisme pelatihan kerja serta pola pengembangan manajemen sumber daya manusia yang ada di Koperasi Sumber Damai Sejahtera Tulungagung. Selain itu penelitian ini mengembangkan mekanisme yang tidak lagi bersifat manual tetapi sudah menggunakan aplikasi atau metode modern.

#### E. Kerangka Berfikir Teoritis



Dalam suatu perusahaan, tentunya menginginkan kerjasama terhadap semua sumber daya manusia yang ada demi kelancaran dalam menjalankan usaha yang merupakan tujuan terbentuknya suatu usaha.

---

<sup>42</sup>Erman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Koperasi Dalam Pembentukan Karakter Antikorupsi Di Sumatera Barat*, JEBI-Vol. 1 No. 2, Juli-Desember 2016

Kegiatan dalam menjalankan usaha tersebut harus diimbangi dengan tenaga kerja yang profesional di bidangnya, bukan hanya dalam perusahaan industri saja melainkan pada perusahaan jasa pun lebih harus dikembangkan. Hal tersebut bertujuan untuk dapat menarik banyak konsumen agar tertarik pada usaha yang di jalankan. Seperti dalam perusahaan jasa yaitu koperasi yang membutuhkan banyak tenaga kerja di bidang pelayanan dengan konsumen, dengan menggunakan langkah rekrutmen karyawanlah dapat menambah tenaga kerja untuk menjalankan usaha. Setelah diadakannya rekrutmen telah menjadi tanggung jawab manajer untuk melakukan pelatihan guna mengembangkan kompetensi kerja, disiplin kerja, etos, sikap serta ketrampilan yang dimiliki oleh individu. Sehingga pengembangan tersebut bermanfaat untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia dalam koperasi guna mencapai tujuan perusahaan yang berdasar pada asas kekeluargaan.