

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat “*survive*” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran Manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pengelolaan manajemen SDM tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional. Selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus-menerus.

2.2 Seleksi

2.2.1 Pengertian Seleksi

Menurut Sedarmayanti (2010:113), seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

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

Menurut Hasibuan (2013:47), seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

2.2.2 Proses Seleksi

Menurut Rachmawati (2008:100), seleksi ada beberapa proses yaitu:

1. Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.

2. Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini untuk menguji respons, pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes dibagi menjadi beberapa jenis:

a. Tes kemampuan pemahaman (mental)

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.

b. Tes kecerdasan

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, perbendaharaan kata, kemampuan lisan, dan kemampuan kuantitatif.

c. Kemampuan mental khusus

Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat disebut juga tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.

d. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan, jari, dan pergerakan lengan.

e. Tes kepribadian dan minat

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditampilkan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Tes kepribadian dapat merupakan aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti pemikiran pribadi, stabilitas, dan motivasi. Tes ini digunakan oleh para ahli untuk

meneliti penggambaran dan reaksi peserta tes tentang personel tes tersebut.

3. Wawancara Awal

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara ini dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemauan untuk mutasi atau dipromosikan. Wawancara ini tidak akan dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena memakan biaya dan tidak efisien.

4. Evaluasi Latar Belakang

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi kebenaran yang disebutkan pelamar.

5. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis.

a. Menurut tingkat struktur (wawancara terstruktur dan tidak terstruktur)

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti serangkaian urutan pernyataan yang sudah disiapkan sebelumnya. Kelebihan wawancara ini karena pertanyaan yang diajukan pada pelamar sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kelemahannya wawancara ini akan menutup atau sulit mendapat informasi lebih luas tentang pelamar.

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara tidak terarah yang mengikuti pokok-pokok minat yang muncul dalam menanggapi pertanyaan. Kelebihannya, pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan topik pertanyaan yang diajukan pada pelamar, tidak bergantung pada urutan pokok pertanyaan baku. Kelemahannya, pertanyaan menjadi tidak terarah dan informasi utama yang sebenarnya ingin digali malah tidak terjawab dari pelamar.

b. Menurut tujuan (wawancara stress dan wawancara penilaian)

Wawancara stres adalah sebuah wawancara di mana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang bersifat menyudutkan, apakah pelamar akan terpengaruh atau berubah dalam menghadapi situasi penuh tekanan.

Wawancara penilaian adalah wawancara pada pelamar dimana mereka diminta untuk menjelaskan keputusan atau

tindakan yang akan dilakukan apabila menghadapi situasi yang mendesak dalam organisasi.

- c. Menurut isi wawancara (wawancara situasional dan wawancara perilaku)

Wawancara situasional adalah wawancara yang berisi serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

Wawancara penilaian jabatan adalah wawancara yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang akan diberikan pada pelamar dan difokuskan pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

- d. Menurut cara wawancara dilakukan (wawancara panel dan wawancara serial)

Wawancara panel adalah wawancara yang dilakukan lebih dari satu orang atau secara berkelompok terhadap seorang pelamar atau lebih.

Wawancara serial adalah wawancara di mana pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masing menilai pelamar berdasarkan bentuk standar yang ditetapkan organisasi.

6. Tes Kesehatan

Tes ini dilakukan oleh semua calon tenaga kerja untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir tergantung pada yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

7. Pengambilan Keputusan

Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi jabatan yang akan ditanggung nanti.

2.2.3 Tingkat-tingkat Seleksi

Menurut Hasibuan (2013:62), untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi tidak selalu sama. Hal ini tergantung kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian dalam penerimaan karyawan yang dilakukan setiap perusahaan. Semakin mendalam ketelitian seleksi penerimaan karyawan yang dilaksanakan, karyawan yang diterima akan semakin

baik dan tingkat seleksi yang dilakukan akan semakin banyak pula. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada tiga tingkat, yaitu sebagai berikut:

1) *Seleksi tingkat pertama*

Dalam seleksi tingkat pertama seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan atau mental pelamar dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental pelamar perlu dilakukan seleksi tingkat kedua.

2) *Seleksi tingkat kedua*

Dalam seleksi tingkat kedua dilakukan seleksi atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan. Caranya dengan mengamati dan menilai mental, perilaku, dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kedisiplinan. Seleksi tingkat kedua lamanya ada yang 3 bulan, 6 bulan, atau 1 tahun. Karyawan dengan status percobaan belum menerima semua haknya, seperti gaji baru 80% atau pakaian dinas belum diberikan. Mereka sewaktu-waktu dapat diberhentikan jika kemampuan dan mentalnya tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan bersangkutan tanpa dilindungi oleh undang-undang perburuhan. Jika dalam seleksi tingkat kedua mereka lulus, seleksi tingkat ketiga segera dilakukan.

3) *Seleksi tingkat ketiga*

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari prajabatan atau latihan, mereka akan dipromosikan dan diangkat menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya. Apabila mereka akan diberhentikan harus berdasarkan undang-undang perburuhan yang berlaku.

2.2.4 Faktor yang mempengaruhi seleksi

Menurut Siagian (2013:134), terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Etika

Tidak dapat disanggah bahwa perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa diantara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa organisasi memakai tenaga kerja bahwa pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau bahkan hal-hal yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat dengan berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kedaerahan yang masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa berbagai masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan "*extended family system*", berbeda dengan masyarakat maju terutama di dunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada "*nucleus family system*". Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat dimana dia hidup dan berkarya.

2. Faktor Internal Organisasi

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan berapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa. Juga apakah untuk mengisi lowongan baru yang tersedia atau apakah untuk mengganti tenaga kerja lama yang karena alasan tertentu, seperti berhenti atas permintaan sendiri,

memasuki masa pensiun atau karena ada pegawai yang meninggal dunia.

Faktor internal yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi dimasa yang akan datang. Misalnya apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun dalam arti wilayah kerjanya, yang pada gilirannya menuntut tersedianya tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatannya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya.

3. Faktor Kesamaan Kesempatan

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal atau latar belakang sosial. Dengan kata lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang di identifikasikan sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan.

Akan tetapi yang paling sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya dilarang oleh perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu. Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

2.3 Penempatan Karyawan

2.3.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan dalam penerimaan karyawan yang harus mendapat perhatian sebaik-baiknya karena apabila dalam penempatan karyawan terdapat kesalahan dan hambatan tentu akan menghambat kelancaran pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:198), penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

2.3.2 Konsep Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2013:64), penempatan harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat” atau “*The right man in the right place and the right man behind the right job.*” Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang.

2.3.3 Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja

Menurut Sastrohardiwiyo (2005:163), ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja, yaitu:

1. Prestasi Akademik
Prestasi akademik yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggung jawab.
2. Pengalaman
Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.
3. Kesehatan Fisik dan Mental
Penggujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.

4. Status Perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

5. Usia

Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerisasi canggih digunakan untuk memprediksikannya.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:9), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:548), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kesiediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.4.2 Unsur-unsur yang Dinilai pada Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:235), pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

2. Prestasi Kerja

Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seseorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

5. Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

8. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hierarki dalam perusahaan.