

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Pengertian Manajemen

Manusia merupakan makhluk sosial yang paling memerlukan satu sama lain untuk memenuhi segala kebutuhannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Dapat dikatakan bahwa organisasi meletakkan perwujudan usaha kerjasama yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki berbagai macam tingkatan, harapan, motivasi dan pandangan yang berbeda dalam usaha yang ditetapkan bersama. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang dapat mengatur dan mengarahkan tujuan yang berbeda bagi tiap individu agar tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.

Manajemen merupakan rangkaian berbagai aktivitas yang saling berkaitan dan saling mengorganisir kemampuan individu dalam suatu organisasi untuk mendayagunakan dan mengolah sumber daya yang ada sehingga berguna bagi individu itu sendiri dan juga organisasi.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh **GR. Terry** yang dikutip oleh **Suharyanto** dan **Hadna (2005:11)** adalah:

“Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama orang lain”

Sedangkan menurut **Hasibuan (2006:9)** adalah:

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

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran individu dalam setiap aktivitas perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini karena manusia dalam suatu organisasi mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perhatian khusus baik mengenai pekerjaan, imbalan, kesehatan, keselamatan kerja, lingkungan kerja atau yang lainnya.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Tetapi sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling sulit ditangani karena memiliki sifat dan kemampuan yang berbeda. Untuk lebih jelasnya dalam hal ini penulis akan mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut **T. Handoko (2000:4)** pengertian manajemen sumber daya manusia adalah:

“Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Sedangkan menurut **S.P hasibuan (2006:10)** mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Dari beberapa para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif.

2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan individu-individu dalam setiap aktivitas perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini adalah karena manusia dalam organisasi suatu perusahaan mengelola faktor produksi lain dengan baik. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan perhatian khusus baik mengenai pekerjaan, imbalan yang diberikan, kesehatan, keselamatan kerja, lingkungan kerja dan sebagainya. Disamping itu manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dalam segala bidang yang menyangkut peranan tenaga kerja dan ketentuan dalam setiap aktivitas perusahaan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer adalah orang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas personalia lainnya dalam mengetahui fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditujukan kearah pencapaian tujuan.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mecapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4 Seleksi Pegawai

2.4.1 Pengertian Seleksi Pegawai

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (procurement), sedangkan pengadaan itu sendiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar nama yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pada saat melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian seleksi, berikut dikemukakan beberapa definisi dari seleksi:

Pengertian seleksi menurut **Henri Simamora (2004:202)** yaitu:

“Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang yang paling memenuhi kriteria dalam seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini pada perusahaan.”

Sedangkan menurut **Sondang P. Siagian (2006:131)** seleksi adalah:

“Proses yang terdiri dari beberapa langkah spesifik, yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan palamar mana yang akan ditolak.”

Sedangkan pengertian seleksi menurut **Casio (1992)** yang dialih bahasakan oleh **Marwansyah dan Muharam (2000:53)** adalah:

“Proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sejumlah pelamar yang paling sesuai dan memenuhi syarat untuk jabatan dan posisi tertentu.”

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian seleksi adalah suatu proses memilih seseorang yang sesuai untuk menempati suatu jabatan atau posisi tertentu.

Pada dasarnya pendapat-pendapat itu tidak ada bedanya, yang membedakan mungkin mengenai dimulainya proses seleksi itu sendiri. Seleksi sumber daya manusia itu sangat penting karena merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen.

2.4.2 Tujuan Seleksi Pegawai

Seleksi merupakan fungsi yang penting Karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Proses seleksi melibatkan proses menduga yang terbaik (*best guest*) dari penentuan bahwa seseorang kemungkinan besar dapat melaksanakan dan akan berhasil dengan pekerjaan yang ditentukan. Proses seleksi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh fungsi sumber daya manusia lainnya.

Tujuan proses seleksi adalah untuk menyesuaikan pegawai dengan pekerjaan yang akan diembannya, sedangkan tujuan utamanya adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pegawai yang *Qualified* dan Potensial
2. Pegawai yang jujur dan disiplin
3. Pegawai yang cakap dengan penempatan yang tepat

4. Pegawai yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Pegawai yang dapat menjalin kerja sama baik *vertical* maupun *horizontal*
6. Pegawai yang dinamis dan kreatif
7. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi
8. Pegawai yang mudah dikembangkan di masa depan

2.4.3 Metode Seleksi Pegawai

Dalam hal ini perlu memperhatikan metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai, yaitu meliputi:

1. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan mengisi jabatan-jabatan;
3. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid;
4. Pengadaan (*recruitment*);
5. Mengadakan test atau sebaliknya *men-screening* para pelamar;
6. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas;
7. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas;
8. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Dalam praktik setiap instansi menerapkan metode-metode tersebut secara berbeda-beda. Namun yang penting diperhatikan adalah menetapkan kualifikasi minimal untuk seorang pegawai atau jabatan tertentu, hal ini akan menyangkut

pemberian standar perekrutan pegawai yang diinginkan. Didalam meneapkan kualifikasi minimal tersebut diharapkan dapat memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tinjauan data biografis
- b. Tes bakat atau ketangkasan
- c. Tes kemampuan
- d. Ujian penampilan
- e. Referensi
- f. Evaluasi kinerja
- g. Wawancara
- h. Pusat penilaian
- i. Masa percobaan

Hukum serta aturan-aturan seleksi mensyaratkan bahwa setiap bentuk tes atau ujian harus dikaitkan dengan jabatan yang akan diduduki. Berbagai macam metode mempunyai keuntungan-keuntungan atau kelebihan masing-masing. Biasanya organisasi publik menggunakan metode secara kombinasi sehingga dapat mengevaluasi kekurangan metode tertentu. Metode tersebut juga dapat membantu menyeimbangkan nilai-nilai yang lebih tinggi sebagai alat untuk mengurangi bias dalam memberikan penilaian terhadap pelamar.

Menurut **Siagian P. Hasibuan (2000:50)** cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan dewasa ini dikenal

dengan dua cara dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah, berikut ini adalah uraian dari cara tersebut:

a. Metode Ilmiah

Yaitu metode seleksi yang didasarkan pada *job specification* dan kebutuhan nyata yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu.

Seleksi ilmiah mengacu kepada hal-hal antara lain:

1. Metode kerja yang jelas dan sistematis berorientasi kepada prestasi kerja,
2. Berorientasi kepada kebutuhan riil pegawai
3. Berdasarkan pada job analisis dan ilmu sosial lainnya
4. Berpedoman pada undang-undang perburuhan

b. Metode Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata, pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman pada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Surat lamaran bermaterai atau tidak
2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
3. Surat keterangan kerja dan pengalaman
4. Referensi dan rekomendasi dari pihak
5. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan

6. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
7. Keturunan dari pelamar
8. Tulisan pelamar

2.4.4 Proses Seleksi Pegawai

Banyak tahapan dalam proses seleksi dan urutannya bervariasi tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada tipe dan tingkatan pekerjaan yang akan diisi, biaya pelaksanaan fungsi tertentu disetiap tahap, dan efektifitas dalam tahap menyaring kandidat yang tidak memenuhi syarat. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang dbiasanya dipergunakan terdiri atas:

1. wawancara saringan pendahuluan
2. Pengisian formulir
3. Wawancara kerja
4. Tes seleksi
5. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
6. Pemeriksaan fisik
7. wawancara dengan penyelia
8. Keputusan diterima atau ditolak

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi diantaranya:

1. Perilaku dimasa lalu merupakan prediktor terbaik atas perilaku dimasa yang akan datang. Pengetahuan tentang apa yang telah dikerjakan oleh seseorang dimasa silam merupakan indikator terbaik dari apa yang kemungkinan akan dilakukannya pada masa yang akan datang.
2. Organisasi harus menghimpun data yang valid sebanyak mungkin, sepanjang masih layak secara ekonomis dan setelah itu memanfaatkannya untuk menyeleksi pelamar kerja.

2.4.5 Kualifikasi Seleksi Pegawai

Manajer perlu memutuskan kriteria seleksi untuk mengevaluasi pelamar untuk posisi yang kosong. Kriteria seleksi adalah karakteristik yang berasal dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Kriteria seleksi biasanya dapat dirangkum dalam beberapa kategori; pendidikan, pengalaman kerja kondisi fisik dan karakteristik kepribadian. Pada dasarnya kriteria seleksi haruslah mendaftarkan karakteristik pegawai yang dinilai berpotensi .

Yang dimaksud dengan klasifikasi pegawai menurut **Ambar Teguh Sulistiyati dan Rosdiah (2003:1)** adalah:

“ Sebagai pengkategorian pegawai, kedudukan, sesuai dengan jenis pegawai dan jenis kecakapan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan.”

Dalam klasifikasi kerja yang mengelompokkan tugas, pegawai, standar kualifikasi yang dirumuskan untuk sekumpulan posisi. Terdapat dua macam klasifikasi yang biasanya dipergunakan, yaitu:

1. Pegawai dibagi dalam klasifikasi dalam cakupan yang umum.
2. dalam setiap klasifikasi dalam cakupan yang umum pegawai dibedakan menurut tingkat tanggung jawabnya.

Adapun sistem klasifikasi yang sering dipergunakan baik oleh organisasi publik maupun organisasi swasta, berikut ini diantaranya:

1. Masukan informasi, yaitu bagaimana pegawai memperoleh informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan kerja.
2. Proses-proses mental, yaitu pertimbangan apa yang ditekankan dalam pembuatan keputusan, perencanaan dan aktivitas-aktivitas proses informasi yang dilibatkan dalam pelaksanaan pegawai.
3. Output pegawai, yakni meliputi aktivitas-aktivitas fisik apa yang dilakukan oleh pegawai serta alat-alat apa yang diperlukan.
4. Relasi dengan orang, yaitu kebutuhan relasi seperti apa yang diperlukan oleh pegawai.
5. Konteks pegawai, yang meliputi konteks fisik dan sosial mengenai apa yang diperlukan pegawai.

Kendala Seleksi Pegawai

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi:

1. konsekuensi yang salah haruslah diperhitungkan, hal ini dipengaruhi oleh panjangnya periode pelatihan, dana yang diinvestasikan kepada pegawai baru.
2. Kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak. Kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen puncak dapat menghambat proses seleksi.
3. Menyangkut waktu yang tersedia untuk pengambilan keputusan seleksi.
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda didalam organisasi.

Dalam proses seleksi sering terdapat hambatan atau tantangan yang menjadi kendala seperti dikemukakan oleh **Drs. T. Hani Handoko (2000:86-88)** sebagai berikut:

“Manajer personalia harus menghadapi paling tidak tiga tantangan, yaitu tantangan supply, etis dan organisasi.”

Berikut ini adalah penjelasan dari uraian diatas:

1. Tantangan Supply

Semakin besar jumlah pelamar yang berkualitas maka akan semakin mudah bagi departemen personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Dalam kenyataannya, banyak lowongan jabatan yang sangat sulit dipenuhi. Keterbatasan supply tersebut menyebabkan organisasi tidak leluasa memilih karyawa terbaik.

2. Tantangan Etis

Penerimaan pegawai baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dari kantor penempatan, tenaga kerja atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi pengelola organisasi bila standar-standar etis ini dilanggar karyawan baru dipilih secara tidak tepat.

3. Tantangan Organisasi

Organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran/sumber daya lainnya yang mungkin akan mampu membatasi proses seleksi. Disamping itu berbagai strategi kebijaksanaan dan teknik organisasi juga merupakan batasan-batasan.

