

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap organisasi maka konsekuensi dari itu semua adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara baik agar bermanfaat untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

Agar lebih dapat memahami dan memperjelas pengertian tentang manajemen sumber daya manusia dibawah ini dikembangkan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli sebagai berikut:

1. Hasibuan (2001: 10) yaitu: Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dengan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Simamora (2004: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan tenaga kerjaan yang baik.
3. Racmawati (2008: 3), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawas kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

4. Nitisemito (2005:5) adalah untuk mencapai sasaran perorangan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning*, *organizing*, dan *controlling* sehingga efektifitas dan efasiensi manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.
5. Fillipo (2005:5) berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia oraganisasi dan masyarakat.

Berdasarkan definisi-definisi diatas menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah sumber daya manusia bukan sumber daya yang lainnya. Pengelolaan organisasi sangat diperlukan dalam kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia harus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karna itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

## **2.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam kenyataan praktiknya kehidupan organisasi sering dinyatakan jelas dan eksplisit, apa sebenarnya tujuan dari organisasi yang mengurus manajemen SDM tersebut, padahal kegagalan dalam mengelola suatu sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi, baik kinerjanya, profitnya

maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Adapaun tujuan dan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli sebagai berikut:

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sadili Samsudin (2006: 30) yaitu: Memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan social.
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2001: 21), yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan dan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen.

- b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugas sehingga mereka dapat bekerja benar.

- c. Pengarahan (*directing*)

Dalam bekerja, setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah merupakan aktivitas untuk mengkoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja telah ditetapkan sebelumnya.

3. Umar (2005:3) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial yang terdiri dari:

a. Perencanaan

Bagi manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan terlebih dahulu suatu program manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Bagi seorang manajer sumber daya manusia, membentuk suatu organisasi haruslah dengan merencanakan hubungan antara pekerjaan dan factor-faktor fisik, hubungan antara sesama kelompok dan hubungan antara pimpinan secara keseluruhan.

c. Pengarahan

Fungsi ini meliputi bagaimana cara melaksanakan pekerjaan atau bagaimana mengusahakan agar pekerja mau bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan terhadap berbagai kegiatan sesuai dengan rencana manajemen sumber daya manusia yang dirumuskan.

## 2. Fungsi Operasional terdiri dari :

### a. Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi penentuan program penarikan karyawan baik jumlah, jenis, maupun mutu atau kualitas karyawan serta seleksi dan penempatannya.

### b. Pengembangan karyawan

Fungsi pengembangan karyawan adalah meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan melalui pelatihan atau pendidikan yang dilakukan untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

### c. Kompensasi

Fungsi kompensasi berhubungan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak bagi kehidupan manusia dan diberikan kepada karyawan atas jasa atau pekerjaan yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

### d. Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian berhubungan dengan penyesuaian keinginan individual karyawan dengan keinginan organisasi serta masyarakat.

### e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi para karyawan dan pemeliharaan sifat yang menyenangkan.

### f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja berhubungan dengan pemisahan karyawan dari organisasi untuk mengembalikan sesuatu kepada masyarakat yang dapat berbentuk pensiun, pemberhentian, pemecatan, atau penempatan diluar perusahaan.

## **2.3 Seleksi Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Seleksi Karyawan**

Karyawan adalah suatu kekayaan atau asset utama yang berharga dari setiap perusahaan-perusahaan. Peranan karyawan sangat menentukan

berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan, agar pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna.

Proses seleksi ini melibatkan pilihan dari sebagian objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi. Untuk lebih jelasnya definisi seleksi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA (2007: 131) mengemukakan bahwa: Seleksi adalah merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia.
2. Menurut Justine T. Sirait (2006: 69) Seleksi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak.
3. Nitisemito (1992: 44) yaitu: Seleksi adalah sebagai kegiatan-kegiatan perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon pegawai yang dapat ditariknya.
4. Dale Yorder (1981: 291) memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
5. Dwivedi (1979: 236) yaitu: Seleksi adalah usaha untuk menentukan penempatan karyawan yang baik dan efektif sehingga dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Berdasarkan pengertian tentang seleksi diatas dapat disimpulkan bahwa arti dari seleksi adalah sebagai titik tolak diterima atau tidaknya pelamar menjadi pegawai. Seleksi yang baik akan menentukan kualitas (*qualified*) pegawai secara keseluruhan. Mengacu pada hal tersebut, dapat dikatakan bahwa seleksi bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi syarat sesuai dengan prosedur perusahaannya dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam uraian jabatan. Oleh sebab itu, seleksi merupakan suatu keharusan bagi perusahaan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja diperusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### **2.3.2 Proses Seleksi Karyawan**

Proses pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan baik, cermat dan berdasarkan atas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2002: 56-61), proses seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Seleksi surat-surat lamaran

Seleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur atau ditolak, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

b. Pengisian Blanko Lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko formulir lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang lengkap dari pelamar, seperti: nama, pengalaman masa

kerja sebelumnya dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar yang bersangkutan.

b. Pemeriksaan Referensi

Pemeriksaan referensi adalah bertujuan untuk meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal-hal yang dianggap penting dari pelamar. Referensi secara umum pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan hal-hal lain dari pelamar yang bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus dengan teliti dan hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang sebenarnya. Referensi yang digunakan adalah *personal references and employment references*.

c. Wawancara Pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan ini, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapatkan data yang lebih lengkap dan lebih rinci. Dengan percakapan langsung ini lebih efektif bagi pewawancara pelamar agar dapat menggali kemampuan *acceptability* seorang pelamar. Dengan wawancara akan diperoleh informasi yang lengkap dari setiap pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu siapa saja yang layak untuk dipekerjakan diposisi tersebut.

d. Tes Penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari dan mendapatkan data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan karyawan adalah tertulis dan wawancara. Adapun bentuk-bentuk tes penerimaan yang harus diketahui antara lain sebagai berikut:

- a. *Physical test* yaitu: suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran dan penglihatan (buta warna atau tidak)
- b. *Academic (knowledge) test* yaitu: proses menguji kecakapan yang dimiliki oleh pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diposisikan.
- c. *Phsyhological test* yaitu: proses menguji para pelamar kerja tentang kecerdasan (*intelegence*), nakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*) dan kepribadian (*personality*) dari pelamar.
- e. Tes Psikologi

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mental pelamar sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan?

Adapun jenis-jenis tes psikologi yang harus kita ketahui, antara lain sebagai berikut:

- a. Tes kecerdasan (*intelegence test*) yaitu: mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- b. Tes kepribadian (*personality test*) yaitu mengetes mental kepribadian seorang pelamar dalam hal kesiapan kerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan perusahaan.
- c. Tes bakat (*attitude test*) yaitu: mengetes dan mengukur sampai sejauh mana kemampuan pelamar yang dimiliki secara pribadi (*IQ*).
- d. Tes minat (*interest test*) yaitu: mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi atau digemari oleh pelamar dan untuk mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya?

e. Tes prestasi (*achievement tes*) yaitu: mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang akan diberikan kepada pelamar? Tes prestasi hendaknya dilakukan secara cermat dan mendalam untuk mengetahui apa pelamar mempunyai mental serta kemampuan besar dalam mencapai prestasi kerja secara optimal?

f. Tes Kesehatan

Tes kesehatan yaitu: bertujuan untuk pemeriksaan sekaligus mengetahui keadaan kesehatan fisiknya pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang dibersangkutan?

g. Wawancara akhir atasan langsung

Wawancara akhir atasan langsung yaitu: kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar bertujuan untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan juga mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan atau melakukan tugas-tugas yang akan diberikan kepada pelamar. Wawancara ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan.

h. Memutuskan diterima atau tidaknya

Memutuskan diterima atau tidaknya, top manajer memutuskan diterima atau tidaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari melewati tahapan-tahapan seleksi terdahulu.

2. Husnan (2006:67), proses seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Wawancara Pendahuluan

Perusahaan menerima calon karyawan dengan melakukan seleksi yang selektif dan melakukan wawancara pendahuluan yang bertujuan untuk mengurangi pelamar yang tidak memenuhi syarat. Tujuan dilakukannya wawancara pendahuluan ini adalah untuk menilai penampilan dan kemampuan berbicara pelamar.

Pewawancara pada umumnya menanyakan hal-hal berikut kepada calon karyawan:

- a. Apakah alasan mereka melamar pekerjaan pada perusahaan tersebut
- b. Apa tingkat pendidikan terakhir calon karyawan
- c. Pengalaman kerja yang dimiliki
- d. Berapa besar gaji yang diinginkan calon karyawan.

## 2. Pengisian Formulir Lamaran

Bagi calon karyawan yang telah memenuhi persyaratan pada tahap pertama maka diminta untuk mengisi formulir yang bertujuan untuk memperoleh informasi atau data-data yang lengkap dari pelamar. Hasil pengisian formulir tersebut membantu dalam melakukan seleksi.

## 3. Pemeriksaan Referensi

Perusahaan yang telah memperoleh keterangan mengenai diri pelamar, pribadinya, pengalaman, harus tetap melakukan penyeleksian secara optimal sehingga tidak terjadi kekeliruan dikemudian hari, hal ini beralasan sebab bisa saja surat referensi itu dipalsukan oleh seorang pelamar.

## 4. Tes Psikologi

Tes ini ini digunakan khususnya untuk meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kepribadian manusia. Tes ini harus dipergunakan dengan wajar oleh ahli-ahli yang kompeten.

Husnan (2006:76) menyatakan bahwa tes psikologi dibedakan atas 5 (lima) bagian yaitu:

### a. *Intelligence Test*

Merupakan tes yang paling luas penggunaannya yang dikembangkan oleh para dokter ahli kejiwaan. Mental pelamar dalam daya pikir secara menyeluruh dan logis.

*b. Aptitude Test*

Merupakan tes untuk mengukur kemampuan potensi pelamar yang dapat dikembangkan. Misalnya kesanggupan pelamar setelah diberikan latihan yang cukup. Pelamar diberikan gambaran secara skematis, mengenai cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan, kemudian diminta pendapat tentang skematis yang terbaik digunakan dalam praktek.

*c. Achievement Test*

Merupakan tes untuk mengukur kemampuan pelamar sesuai dengan surat keterangan yang dilampirkan dalam berkas lamaran, misalnya dari pengalaman kerja sebelumnya, sertifikat yang dimiliki, atau berjas-berkas referensi. Tes prestasi ini berguna bagi orang-orang yang tidak berpengalaman.

*d. Interest Test*

Merupakan tes yang digunakan untuk mengukur ataupun mengetahui tingkat antusias atau pun minat seseorang terhadap suatu pekerjaan tertentu.

*e. Personality Test*

Merupakan tes yang digunakan untuk mengetahui cermin kepribadian seseorang baik itu dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinannya, atau kepribadian lainnya.

5. Wawancara Lanjutan

Wawancara merupakan cara yang paling umum digunakan untuk memilih calon karyawan, ditujukan untuk mengetahui lebih dekat tentang pribadi calon yang diperoleh dan bagaimana kebenaran dari informasi yang telah dikemukakan. Wawancara dapat dilakukan dengan cara tertentu ataupun tanpa direncanakan. Wawancara yang berdasarkan cara tertentu mengikuti urutan pertanyaan yang berdasarkan spesifikasi jabatan, sedangkan wawancara yang tidak direncanakan adalah

wawancara yang tidak berdasarkan pedoman, pewawancara diberikan kebebasan untuk mewawancarai bakal calon karyawan. Setelah wawancara selesai, maka pewawancara menilai informasi yang diperoleh. Bila hasil dari wawancara ini dianggap cukup baik, maka pelamar dapat melanjutkan tes yang selanjutnya.

#### 6. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan harus dilakukan sebelum seorang calon karyawan diterima secara resmi. Pemeriksaan ini berguna untuk memeriksa fisik pelamar untuk mencegah perolehan karyawan yang sering sakit, sehingga organisasi tidak harus mengeluarkan biaya perobatan yang tinggi. Pada umumnya pemeriksaan kesehatan itu dilaksanakan di rumah sakit yang telah ditentukan organisasi.

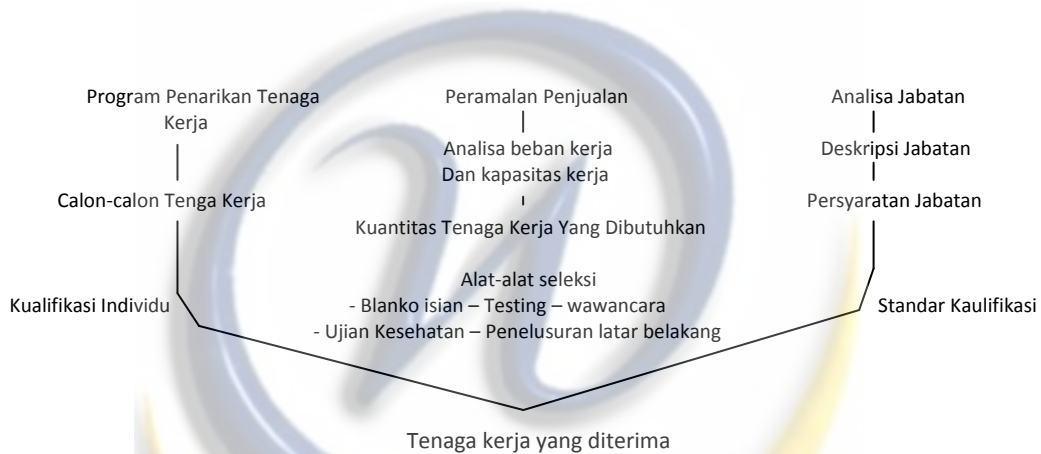
#### 7. Induksi atau Orientasi

Pihak perusahaan harus mengenalkan jenis dan ciri-ciri bidang usahanya serta sejarah maupun kendala dan kondisi perusahaan sebelum seorang calon karyawan ditetapkan untuk diangkat menjadi karyawan tetap dan masa ini disebut masa orientasi. Dalam masa orientasi karyawan baru diberikan gambaran serta penjelasan yang baik tentang keadaan perusahaan, misalnya seperti struktur organisasi, barang atau jasa yang dihasilkan, syarat-syarat, peraturan gaji atau upah, peraturan promosi dan sebagainya.

Berdasarkan proses-proses seleksi yang sudah dipaparkan diatas maka karyawan yang dinyatakan lulus dalam proses seleksi adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan perusahaan, kemudian ,mereka akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Setelah proses pengadaan karyawan, maka proses selanjutnya adalah penempatan atau penggunaan serta penunjukan karyawan yang sudah diterima

didalam suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana sebelumnya. Penempatan karyawan didalam setiap perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang. Penempatan karyawan merupakan langkah pertama bagi pegawai untuk menghadapi tugas dan pekerjaan dalam perusahaan. Apabila penempatan karyawan tidak sesuai, maka akan menghambat kelancaran kegiatan perusahaan dan juga akan menyebabkan terjadinya kebosanan.

### Proses Seleksi Karyawan



Gambar 2.1 Proses Seleksi Karyawan

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Bambang Wahyudi (2002: 84)

### 2.3.3 Pendekatan-Pendekatan Seleksi

#### a. *Successive hurdles selection approach*

Dalam pendekatan ini setiap calon tenaga kerja atau peserta seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Pada setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian atau evaluasi, hanya calon yang dinyatakan lulus yang berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.

Berdasarkan uraian diatas setiap tahapan seleksi merupakan hambatan atau saringan yang harus dilalui sebelum dapat mengikuti tahapan berikutnya. Efektifitas pendekatan ini tidaklah bisa dijamin, dalam

arti kemampuannya untuk dapat mendapatkan dan mengetahui kemampuan seorang tenaga kerja secara lengkap *comprehensive*, sebab ada kemungkinan calon tenaga kerja yang mempunyai potensi besar terpaksa gagal dalam proses pendahuluan. Pendekatan ini sangatlah efisien baik dari segi biaya maupun waktu terutama bila jumlah peserta seleksinya sangat banyak.



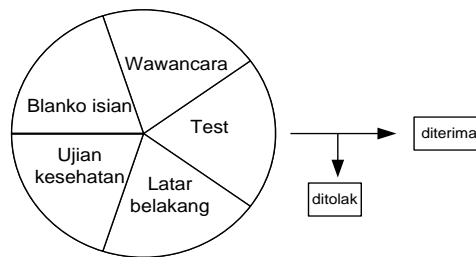
Gambar 2.2 Pendekatan Seleksi

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Bambang Wahyudi (2002: 86)

*b. Compensatory Selection Approach*

Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, dalam pendekatan ini semua calon tenaga kerja atau peserta seleksi diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan-tahapan seleksi yang telah ditentukan. Dengan pendekatan ini maka kelemahan dan kekurangan dari seorang calon tenaga kerja pada suatu bidang tertentu dapat dikompensasi oleh kekuatan dan kelebihan pada bidang yang lain. Penilaian untuk menentukan bahwa diterima atau tidaknya seorang calon tenaga kerja didasarkan atas sejumlah penilaian dari hasil pelamar atau calon tenaga kerja yang memenuhi syarat, mampu bekerja sama dalam team, pekerja keras sehingga menghasilkan pegawai yang berkualitas.

## Pendekatan Seleksi “Compensatory”



Gambar 2.3 Pendekatan Seleksi “Compensatory”

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia Bambang Wahyudi (2002: 87)

### 2.3.4 Tujuan Seleksi Karyawan

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2002: 49) yaitu: mengungkapkan tujuan seleksi karyawan adalah sebagai berikut:
  - a. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
  - b. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
  - c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
  - d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
  - e. Karyawan yang pekerja ulet, cerdas dan pekerja keras.
  - f. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
  - g. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal.
  - h. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
  - i. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab.
  - j. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.

Setelah kita ketahui secara jelas tujuan pelaksanaan seleksi, kegiatan selanjutnya adalah menetapkan cara atau teknik seleksi. Aplikasi seleksi karyawan dalam suatu perusahaan akan menghasilkan atau menuju kedalam asas *the right man in right place and right man in the right job*.

### 2.3.5 Metode Seleksi Karyawan

Metode seleksi karyawan dibagi menjadi dua bagian yaitu seleksi secara nonilmiah dan seleksi secara ilmiah:

#### 1. Seleksi Nonilmiah

Seleksi yang dilakukan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan yang nyata pekerjaan atau jabatan tetapi hanya didasarkan kepada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut ini:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilai.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan.

Seleksi nonilmiah (*observation method*) kurang dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan.

#### 2. Metode ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu.

*Job specification* adalah suatu pernyataan tertulis yang berbasis tentang keterampilan, kemampuan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melaksanakan jabatan atau pekerjaan tertentu secara efektif. Sedangkan *job description* adalah surat pernyataan tertulis yang berisi tentang berbagai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang memegang jabatan atau pekerjaan tertentu, kondisi atau situasi kerja, peralatan dan material, serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi nonilmiah dengan mengadakan suatu analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis.
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja.
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.
- d. Berdasarkan kepada job analisis dan ilmu sosial lainnya.

Dengan seleksi ilmiah ini diharapkan akan diperoleh karyawan yang berkualitas (*qualified*) dengan penempatan yang tepat sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif lebih mudah.

### **2.3.6 Kualifikasi Seleksi Karyawan**

Penyeleksian harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Hal ini sangatlah penting, agar sasarannya tercapai dengan baik dan banar. Tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang dicapai menyimpang.

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2002: 54-56) kualifikasi seleksi meliputi sebagai berikut:

#### **A. Umur**

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab dan cenderung absensi.

Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang tetapi ulet, tanggung jawab besar serta absensi.

## B. Keahlian

Keahlian harus mendapatkan perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyeleksi pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

## C. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan, tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit bahkan perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

## D. Pendidikan

Pendidikan adalah suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, sehingga seseorang akan bisa dianggap mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

## E. Jenis Kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan, karena mempengaruhi pada sifat pekerjaannya, waktu mengerjakannya dan peraturan-peraturan pemburuhan, misalnya: untuk pekerjaan berat atau untuk juga malam kurang pantas dijabat oleh kaum wanita. Demikian juga sebaliknya dalam pekerjaan yang berhubungan dengan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

## F. Tampang

Tampang adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang terlihat tampak diluar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan atau pelengkap, artinya untuk jabatan tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melakukan tugasnya.

#### G. Bakat

Bakat perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan oleh instruktornya dan biasanya orang yang memiliki bakat, lebih kreatif mengembangkan dirinya.

#### H. Temperamen

Temperamen adalah suatu pembawaan seseorang yang dimiliki setiap orang dan sulit dipengaruhi oleh lingkungan. Penilaian temperamen calon karyawan agak sulit, karena orang yang memiliki sifat temperamen sulit untuk diatur dalam bekerja. Untuk penilaian biasanya diserahkan kepada psikolog.

#### I. Karakter

Karakter, kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan erat antara temperamen dan karakter. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

#### J. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam dilaksanakannya suatu proses penyeleksian. Karena orang yang mempunyai pengalaman sudah mengetahui atau mempunyai gambaran tentang situasi dalam bekerja diperusahaan. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

#### K. Kerja Sama

Kerja sama merupakan salah satu faktor pendorong yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama baik vertikal maupun horizontal merupakan salah satu kunci utama keberhasilan bagi perusahaan, asalkan bekerja samanya dengan yang bersifat positif serta berdasarkan kemampuan.

#### L. Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan, karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang dan untuk memajukan perusahaan maupun diri sendiri.

#### M. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan secara baik dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang disiplin, sulit diharapkan mendapatkan hasil kerja yang baik.

#### N. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting, karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang jadi mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kualifikasi-kualifikasi seleksi diatas tidak mungkin terdapat semuanya dalam diri seorang pelamar, oleh karena itu, penyeleksi harus memberikan bobot nilai secara selektif sesuai dengan kebutuhan prioritas perusahaan. Tanpa memberikan bobot nilai kualifikasi seleksi, penyeleksi tidak akan memperoleh calon karyawan dari pelamar yang ada.

### **2.3.7 Kendala-Kendala Seleksi Karyawan**

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Adapun kendala-kendala tersebut menurut Drs. Mutiara S. Panggabean, S.E berkenaan dengan tolak ukur, penyeleksi dan pelamar.

### 1. Tolak Ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya, mengukur kejujuran, kesetiaan dan prakara dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

### 2. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas pola pikirnya bahkan pengaruh dari efek “*halo*” sulit dihindarkan.

### 3. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya. Sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal itu karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengetahui penyeleksi. Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijakan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

## 2.4 Pentingnya Seleksi Karyawan Dalam Perusahaan

Pelaksanaan seleksi karyawan sangat penting kamu untuk mencari calon karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya hguna serta berhasil guna. Salah satu tindakan dan persiapan yang sangat penting untuk dilakukan adalah memilih sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya saing tinggi serta dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan.