

BAB III

LANDASAN TEORI

Dalam menyusun laporan Proyek Akhir ini, Penulis menggunakan satu teori penunjang yang di gunakan sebagai dasar atau acuan yang mampu mendasari kebenarannya sehingga dapat di pertanggungjawabkan. Teori yang di gunakan adalah:

3.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang di maksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu di jelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Untuk lebih jelasnya pengertian dari manajemen ini penulis mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2006:9) manajemen adalah:

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

Pendapat lain menguasai definisi manajemen menurut Sadili Samsudin (2006:16) mengemukakan bahwa :

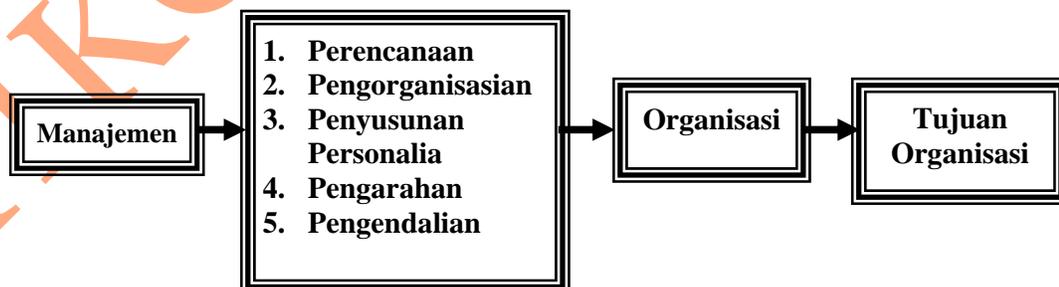
“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*),

pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Sedangkan menurut G.R Terry (dalam Samsudin, 2006:17) mengemukakan:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gambar di bawah ini akan memperjelas bagaimana proses manajemen yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin.



Gambar 3.1 Proses Manajemen (Samsudin, 2006:16)

Gambar di atas dapat di jelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengendalian.

Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2000:4), menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2006:10) mengemukakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Rival (2005:1) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian.”

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

3.2 Rekrutmen

3.2.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi atau perusahaan dan sumber dari dalam (*internal*).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang di perlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan di panggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka di angkat atau tidak. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian rekrutmen, berikut di kemukakan beberapa definisi rekrutmen menurut beberapa ahli antara lain:

Menurut Hasibuan (2000:40), rekrutmen adalah:

“Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang di perlukan untuk menutupi kekuarangan yang di identifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.”

Menurut Handoko (2000:69), rekrutmen adalah:

“Pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.”

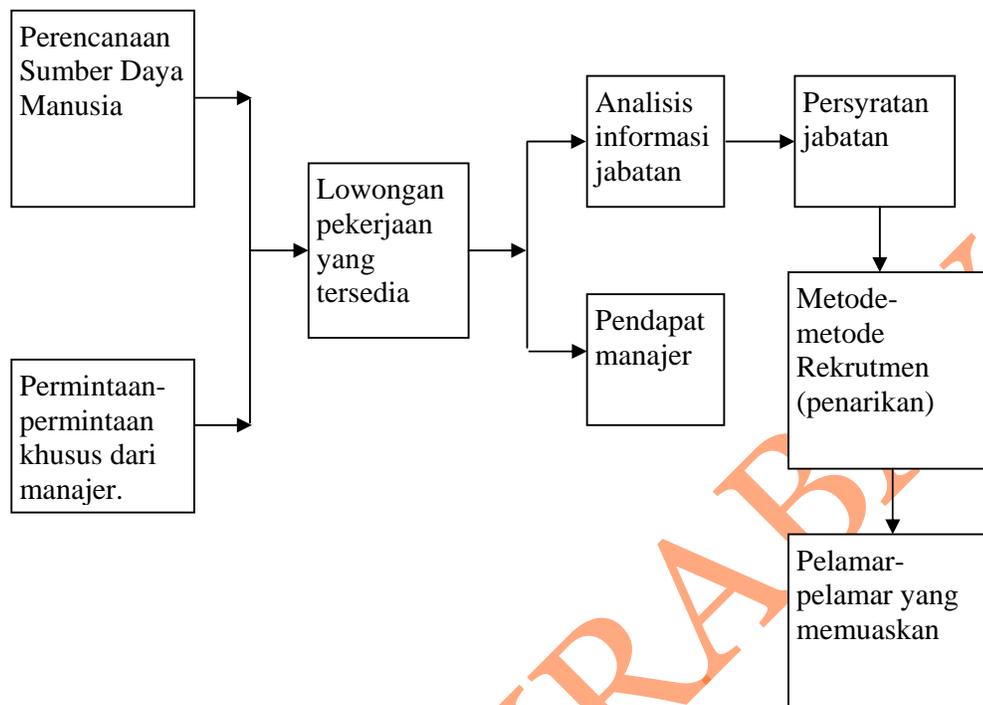
Menurut Rivai (2004:160), menyatakan bahwa:

“Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang di mulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang di inginkan atau kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.”

Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika rekrutmen berhasil artinya banyak pelamar yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

3.2.2 Proses Rekrutmen Karyawan

Menurut Handoko (2000:69), proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat di gambarkan seperti terlihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2

Proses Rekrutmen menurut T. Hani Handoko

3.2.3 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2000:41), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang di minatnya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah di tentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus di uraikan secara terprinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, karyawan yang di terima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

3.2.4 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah di ketahui spesifikasi karyawan yang di butuhkan, harus di tentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a) Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2000:42), adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong di ambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) meupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian pekerjaan tersebut di ambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

1. Kebaikan-kebaikan Sumber Internal

Menurut Rivai (2005:162), kelebihan-kelebihan sumber internal adalah sebagai berikut:

- a) Tidak terlalu mahal.
- b) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar.
- c) Sudah terbiasa dengan suasana sendiri.

2. Kelemahan-kelemahan Sumber Internal adalah sebagai berikut:

- a) Pembatasan terhadap bakat-bakat.
- b) Mengurangi peluang.
- c) Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Sumber-sumber internal menurut Rivai (2005:163), antara lain melalui :

1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

2) Perbantuan pekerja (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang di perbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat di angkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

b) Sumber Eksternal

Sumber eksternal menurut Hasibuan (2000:43), adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong di lakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari:

- a) Kantor penempatan tenaga kerja,
- b) Lembaga-lembaga pendidikan,
- c) Referensi karyawan atau rekanan,
- d) Serikat-serikat buruh,
- e) Pencangkakan dari perusahaan lain,
- f) Nepotisme dan *leasing*,
- g) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa, dan

h) Sumber-sumber lainnya.

1. Kebaikan-kebaikan Sumber Eksternal

Menurut Simamora (2004:188), kelebihan-kelebihan sumber eksternal adalah sebagai berikut :

1. Orang-orang yang di rekrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu magadakan perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok kepentingan.
2. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang di atasnya akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.
3. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

Kelemahan-kelemahan Sumber Eksternal

Menurut Simamora (2004:189), kelemahan-kelemahan sumber Eksternal adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena kecakapan dan kompetensi orang itu tidak dinilai dari tangan pertama.
2. Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangann waktu yang terjadi pada saat orang tersebut di orientasikan pada pekerjaan yang baru.
3. Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang dapat menjadi tidak puas karena mereka tidak mendapatkan kesempatan promosi.

4. Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

3.2.5 Metode-Metode Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2000:44) metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah “metode tertutup dan metode terbuka”.

a) Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya di informasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b) Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar terbesar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka di harapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

3.2.6 Kendala-kendala Rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana rekrutmen dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang di hadapi perusahaan bervariasi

dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut kendala-kendala rekrutmen menurut Handoko (2000:71) adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan Promosi

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama, untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta, membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

2. Kebijakan Kompensasi

Kendala umum yang di hadapi pelaksana, rekrutmen (penarikan) adalah kebijakan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi bisaanya, menetapkan “range” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya, kompensasi yang di tawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

3. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “*part-time*”. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan “*kualified*” yang menginginkan status kerja “*full time*”.

4. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga local di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen (penarikan) ini bisaanya di maksudkan untuk lebih terlihat dalam masyarakat

dan menjadlin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

3.2.7 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang di mulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang di inginkan atau *qualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan pekerjaan yang ada. Tujuan rekrutmen menurut Rivai (2005:161) adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

3.2.8 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Prinsip-prinsip rekrutmen menurut Rivai (2005:161) adalah sebagai berikut :

a) Mutu karyawan yang akan di rekrut harus sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu di buat:

b) Jumlah karyawan yang di perlukan harus sesuai dengan job yang tersedia.

Untuk mendapatkan hal tersebut perlu di lakukan:

c) Biaya yang di perlukan diminimalkan.

d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.

e) *Flexibility*.

3.3 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang di gunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan di terima. Proses tersebut di mulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk di terima atau di tolak. Banyak pertimbangan yang di perlukan untuk memilih orang yang tepat, pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari situlah di ketahui kualitas SDM yang di butuhkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian seleksi, berikut di kemukakan beberapa defenisi rekrutmen menurut beberapa ahli antara lain:

Pengertian seleksi menurut Simamora (2004:202) seleksi adalah:

“Proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang di lakukan oleh perusahaan”

Sedangkan menurut Siagian (2006;131) seleksi adalah:

“Proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik, yang di ambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan di terima atau pelamar mans yang akan di tolak”.

Sedangkan pengertian Seleksi menurut Casio (1992) yang di alih bahasakan oleh Marwansyah dan Muharam (2000:53):

"Proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari kelompok pelamar yang paling cocok yang paling memenuhi syarat untuk jabatan dan posisi tertentu"

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

Pada dasarnya pendapat-pendapat itu tidak ada bedanya, yang berbeda mungkin mengenai di mulainya proses seleksi itu sendiri. Seleksi sumber daya manusia itu sangat penting karena merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen di mana keputusan mengenai siapa kandidat yang berhasil akan di ambil. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi penting:

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

3.3.1 Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu berharap bahwa pelamar dengan karakteristik yang berprestasi memuaskan dalam pekerjaan dan tetap bersama perusahaan. Kriteria seleksi bisaanya dapat di rangkum dalam beberapa kategori :

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman kerja

- 3) Kondisi fisik
- 4) Karakteristik kepribadian

Sebelum organisasi memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, organisasi seyogyanya memiliki kriteria sukses yang telah di tentukan untuk menentukan cara-cara memprediksi pelamar mana yang dapat mencapai tingkat ekspektasi, oleh karena itu ada beberapa teknik seleksi antara lain:

- a. Interview
- b. Tes psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat penilaian
- e. Biodata
- f. Referensi
- g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Langkah-langkah seleksi:

1. Seleksi surat-surat lamaran.
2. Pengisian blangko lamaran.
3. Pemeriksaan referensi.
4. Wawancara pendahuluan.
5. Tes penerimaan.
6. Tes psikologi.
7. Tes kesehatan.
8. Wawancara akhir atasan langsung.
9. Memutuskan di terima atau di tolak.

3.3.2 Prinsip Proses Seleksi

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

1. Perilaku dimasa lalu merupakan Predictor terbaik atas perilaku dimasa depan.
2. Organisasi harus menghimpun data yang handal dan shahih sebanyak mungkin, sepanjang masih tak ekonomis, dan setelah itu memanfaatkan data tadi untuk menyeleksi pelamar terbaik.

3.3.3 Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai yang baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah di gariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dari hasil seleksi lebih dapat di pertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Menurut Hasibuan (2000:48) menyebutkan dasar-dasar itu antara lain:

- a) Kebijakan perburuhan pemerintah
- b) Jabatan
- c) Ekonomi rasional

3.3.4 Penetapan Jumlah Pegawai

Menurut Hasibuan (2000:50) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai harus betul-betul di perhitungkan secara cermat supaya karyawan yang akan di terima tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Menurut Hasibuan

penetapan jumlah pegawai di bagi menjadi dua Metode yaitu dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

a) Metode Ilmiah

Menurut Metode Ilmiah, jumlah karyawan yang akan di terima betul-betul atas perhitungan analisis beban kerja serta tandar prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan yang di perlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu

b) Metode Non Ilmiah

Menurut metode non ilmiah, jumlah karyawan yang di butuhkan hanya di dasarkan atas-atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi kerja. Metode non ilmiah akan mengakibatkan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

3.3.5. Cara Seleksi

Cara seleksi yang di gunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini di kenal dengan dua cara (menurut hasibuan:2006) yaitu non ilmiah dan Metode ilmiah.

a. Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang di laksanakan tidak di dasarkan kepada criteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya di dasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang di seleksi bisaanya 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 atau rekomendasi dari pihak yang dapat di percaya
- 5) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- 6) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- 7) Keturunan dari pelamar
- 8) Tulisan pelamar

b. Metode Ilmiah

Adalah Metode seleksi yang di dasarkan kepada *job specification*, dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteri dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu kepada hal-hal antara lain :

Metode kerja yang jelas dan sistematis

- 1) Berorientasi kepada prestasi kerja
- 2) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- 3) Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu social lainnya
- 4) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

3.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi

Prosedur seleksi menurut Simamora (2004:221) di buat dan di sesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian organisasi. Kecermatan dari proses seleksi bergantung kepada beberapa faktor :

1. Konsekuensi seleksi yang salah di perhitungkan

2. Yang mempengaruhi kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya di gunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda dalam organisasi
5. Sector ekonomi, di mana individu akan di karyakan swasta, pemerintah, atau organisasi nirlaba, dapat juga mempengaruhi proses seleksi.

3.3.7. Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan di seleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala itu antara lain :

1. Tolak ukur
2. Penyeleksi
3. Pelamar

3.3.8. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang di butuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya di peroleh melalui proses seleksi. Proses seleksi melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari penentuan bahwa seseorang kemungkinan besar dapat melaksanakan

dan akan berhasil di pekerjaan itu. Proses seleksi juga mempengaruhi dan dipengaruhi oleh fungsi sumber daya manusia lainnya.

Tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokkan orang dengan pekerjaannya secara benar, sedangkan tujuan utamanya adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan potential.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perbutuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik vertikal maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
8. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
9. Mengurangi tingkat *turnover* karyawan.
10. Karyawan yang mudah di kembangkan pada masa depan.
11. Karyawan yang dapat secara mandiri.
12. Karyawan yang mempunyai prilaku dan budaya malu.

3.4 Pelatihan

3.4.1 Definisi Beberapa Pengertian Pelatihan

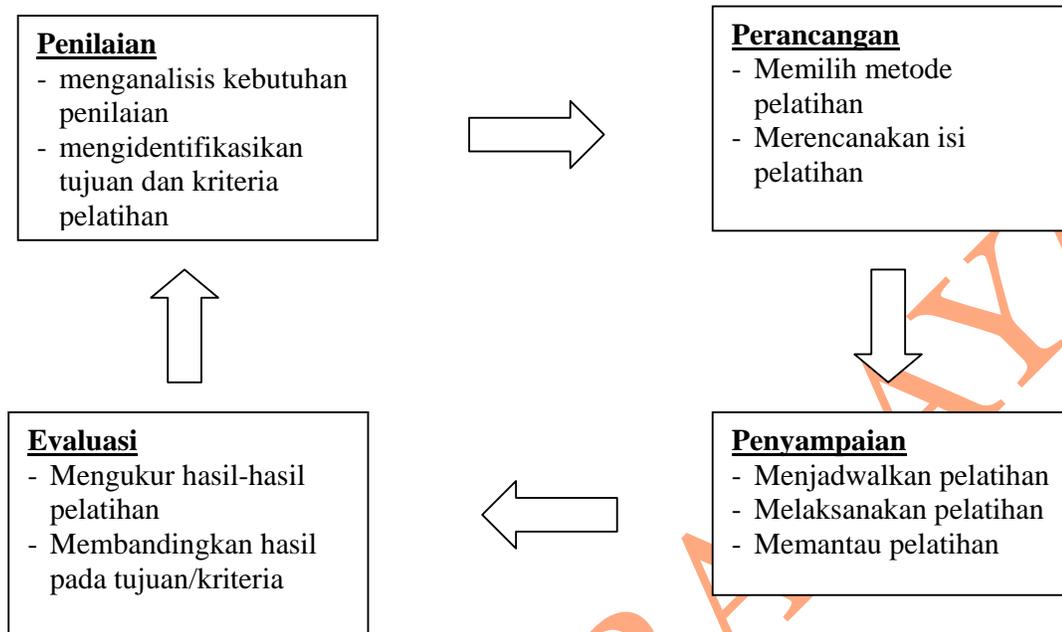
Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas unruk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. (Robert L.Mathis, 2006)

Pelatihan adalah proses yang di maksudkan unruk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). (Martoyo, 2000)

Pelatihan adalah proses di maksudkan unruk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. (Handoko, 2001)

3.4.2 Proses Pelatihan

Terdapat 4 tahap pada proses pelatihan yaitu; penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan dari proses tersebut akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan. (Mathis, 2006).



Gambar 3.3

Proses Pelatihan

3.4.3 Pelatihan membutuhkan pelatihan

Pelatihan di rancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan penilaian organisasional mencerminkan tahapan di agnositik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan.

Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan adanya pelatihan akan menolong.

Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja seperti kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik juga di pertimbangkan ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian mencirikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan cara:

A. Analisis organisasional

Bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan di butuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi

B. Analisis pekerjaan/tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang di lakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat di identifikasi.

C. Analisis individual

Penilaian kebutuhan pelatihan di ambil melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seseorang karyawan. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan, baik manajerial maupun non manajerial, mengenai pelatihan yang di butuhkan. Survei sejenis juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Di samping penilaian kinerja dan survei pelatihan, sumebr berikut juga dapat berguna untuk analisis individual: kuesioner, tes keterampilan, survei sikap, catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal, tes penilaian individual.

3.4.4 Tujuan dan prioritas pelatihan

Tujuan dan prioritas pelatihan di tentukan untuk menutup kesenjangan tersebut. Tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat di tetapkan adalah:

1. Pengetahuan: menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan
2. Keterampilan: mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas.
3. Sikap: menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan

Karena pelatihan kadang mempunyai anggaran yang besar dan organisasi mempunyai banyak kebutuhan pelatihan, maka di perlukan adanya penetapan prioritas. Idealnya, manajemen membuat prioritas atau tingkatan kebutuhan pelatihan berdasar pada kebutuhan organisasional.

3.4.5 Rancangan Pelatihan

Setelah tujuan-tujuan pelatihan di tentukan, rancangan pelatihan dapat di selesaikan baik bersifat spesifik menurut pekerjaan atau lebih luas, pelatihan harus di rancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah di nilai.

Pelatihan dapat di lakukan secara internal, eksternal atau melalui *e-learning*, metode pelatihan yang sesuai harus di pilih.

1. Pelatihan internal

Suatu pelatihan yang di lakukan di dalam organisasi itu sendiri. Pada pelatihan ini dapat lebih menghemat biaya karena tidak perlu menyewa gedung dari luar

2. Pelatihan eksternal

Organisasi-organisasi besar menggunakan pelatihan eksternal jika tidak memiliki kapabilitas pelatihan internal jika tidak memiliki kapabilitas pelatihan internal yang di butuhkan atau ketika terdapat banyak orang yang harus di latih dengan cepat.

3. *E-learning*.

E-learning di definisikan sebagai penggunaan internet organisasi untuk melakukan pelatihan secara *online*.

3.4.6 Penyampaian

Setelah di lakukan penilaian dan perancangan pelatihan, pelatihan dapat di laksanakan sesuai dengan jadwal yang ada, dengan metode dan jenis pelatihan yang telah di tentukan dan juga ada langkah pemantauan terhadap jalannya pelatihan.

3.4.7 Evaluasi

Evaluasi pelatihan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang di harapkan oleh para manager, pelatih dan peserta pelatihan.

Beberapa aspek yang dievaluasi adalah:

1. Reaksi

Reaksi dari peserta pelatihan, organisasi dapat mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan menggunakan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada mereka.

2. Pembelajaran

Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta, ide, konsep teori dan sikap

3. Perilaku

Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti: (1) mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja pekerjaan melalui wawancara kepada peserta pelatihan dan rekan kerja mereka, (2) mengamati kinerja pada pekerjaan.

4 Hasil

Mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan pada pencapaian tujuan organisasional. Karena hasil-hasil seperti produktivitas, perputaran, kualitas, waktu, penjualan dan biaya secara relatif konkret, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan sesudah pelatihan. (Mathis,2006)

3.5 Pengembangan

3.5.1 Definisi Beberapa Pengertian Pengertian Pengembangan

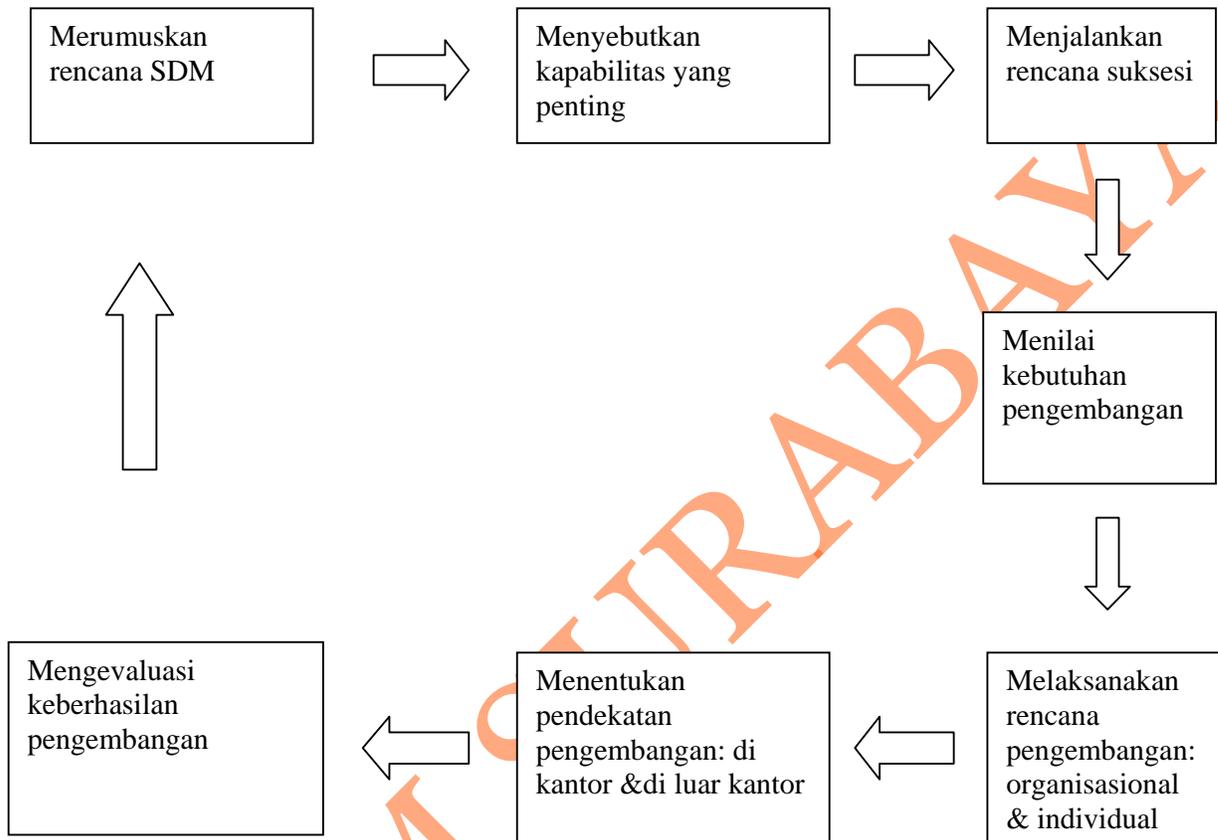
Pengembangan (*development*) adalah segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau masa depan dengan memberi bekal pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan ketrampilan. (Mathis, 2006)

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. (Handoko, 2001)

3.5.2 Proses Pengembangan SDM dalam Organisasi

Proses pengembangan Sumber daya manusia organisasi di butuhkan untuk membantu meningkatkan kinerja para karyawan. Dengan adanya pengembangan ini di harapkan perusahaan dapat berkembang sesuai dengan harapan, memulai

dari merumuskan SDM sampai dengan mengevaluasi SDM. Berikut ini alur proses pengembangan SDM organisasi:



Gambar 3.4

Proses pengembangan SDM dalam organisasi

1. Merumuskan rencana SDM

Pengembangan di mulai dengan rencana-rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang

2. Menyebutkan kapabilitas yang penting

Setelah tahapan perencanaan, menentukan kapabilitas yang di butuhkan pada organisasi di masa yang akan datang sangat di perlukan seperti kapabilitas dalam pembuatan keputusan yang berkualitas, nilai etika, keterampilan teknis dan lain-lain.

3. Menjalankan rencana suksesi

Perencanaan untuk suksesi para eksekutif, manajer dan karyawan kunci merupakan salah satu bagian penting dari pengembangan SDM.

4. Menilai kebutuhan pengembangan

Melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan meliputi beberapa metode yaitu penggunaan pusat penilaian, pengujian psikologis dan penilaian kinerja.

a. Penggunaan pusat penilaian

pusat penilaian adalah kumpulan instrumen dan latihan yang di rancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan seseorang. Penilaian ini dapat berupa tes, permainan peran, kasus-kasus, evaluasi teman dan lain-lain.

b. Pengujian psikologis

Pengujian ini di gunakan untuk menentukan potensial dan kebutuhan pengembangan para karyawan.

c. penilaian kinerja

Data kinerja tentang produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan dapat di ketahui.

5. Melaksanakan rencana pengembangan: organisasional & individual

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual

6. Menentukan pendekatan pengembangan: di kantor & di luar kantor
Pendekatan pengembangan di kantor meliputi pelatihan yang di lakukan di kantor, rotasi pekerjaan. Sedangkan pengembangan di luar kantor dapat melalui perkuliahan/kursus
7. Mengevaluasi keberhasilan pengembangan

3.6 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Tabel 3.1 Perbedaan pelatihan dan pengembangan

	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Fokus	Mempelajari perilaku dan tindakan tertentu; mendemonstrasikan teknik-teknik dan proses-proses	Memahami konsep dan konteks informasi; mengembangkan penilaian; memperluas kapasitas unruk tugas-tugas
Jangka waktu	lebih pendek	Lebih panjang
Pengukuran Efektivitas	Penilaian kinerja, tes kelulusa, sertifikasi	Tersedia orang-orang yang memenuhi syarat ketika di butuhkan, promosi dari dalam bila memungkinkan, keunggulan kompetitif berbasis SDM

Sumber: (Mathis, 2006).

3.7 Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan di rancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

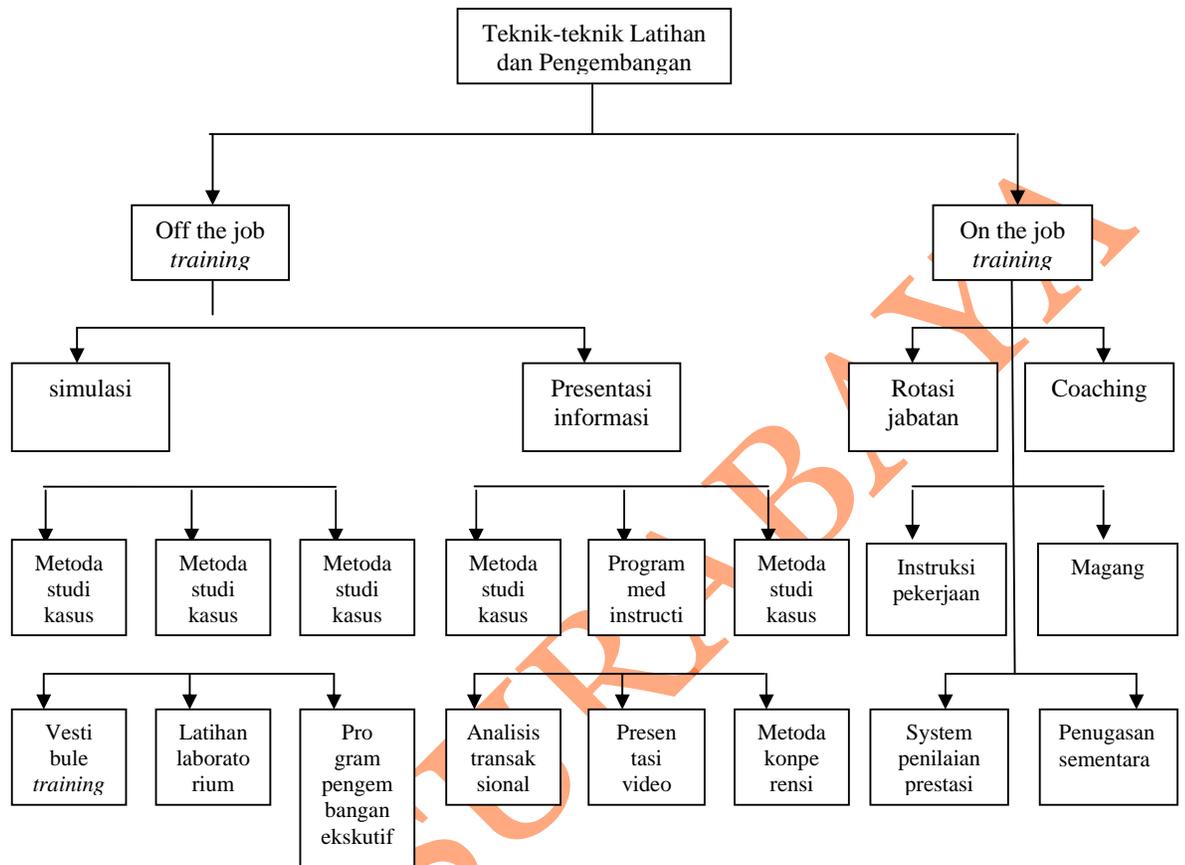
1. Metode praktis (*on the job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau ketrampilan utama yang berbeda.

Dalam pemilihan teknik tertentu untuk di gunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa “trade off”. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu paling baik; metode terbaik tergantung dari sejauh mana suatu teknik mempunyai faktor-faktor sebagai berikut :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang di kehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Prinsip-prinsip belajar.

Tingkat pentingnya keenam “trade off” tersebut tergantung pada situasi. Sebagai contoh, efektivitas biaya mungkin merupakan faktor minor (bukan utama) dalam latihan manuver darurat pilot pesawat terbang. Bagaimanapun juga, manajer perlu mengenal semua teknik latihan dan pengembangan yang tersedia, agar dapat memilih teknik yang paling tepat untuk kebutuhan, dan sasaran.



Gambar 3.5

Teknik-teknik latihan dan pengembangan

A. On The Job Training

Teknik-teknik “on the job” merupakan metode latihan yang paling banyak di gunakan. Karyawan di latih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai teknik ini yang bisa di gunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

1. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

2. Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan di berikan secara langsung pada pekerjaan dan di gunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3. Magang (Apprenticeships)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan latihan “off the job“. Hampir semua karyawan pengrajin (craft), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, di latih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

4. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

5. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang di tetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

B. Metode-metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan di minta menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum di gunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata di sediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih di uraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini di minta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternative. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta di minta untuk memerankan individu tertentu yang di gambarkan dalam suatu episode dan di minta untuk mengomentari peserta lain yang berbeda peran. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan prilaku. Efektivitas strategi ini bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan perannya (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang di tugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3. *Business Games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang di buat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya di lakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang di perlukan.

Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang di peroleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan harga produk yang akan di pasarkan, berapa besar anggaran periklanan, siapa yang ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk memilih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini di lakukan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan di gunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama di gunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitive (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6. Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya di selenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang di tawarkan; atau bekerjasama

dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

C. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta.

Metode-metode yang biasa di gunakan :

1. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relative murah. Para peserta di asumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya dalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat di atasi bila diskusi atau pembahasan kelas di adakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

2. Presentasi Video

Presentasi TV, slides, film dan sejenisnya dalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini bisanya di gunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

3. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang“ bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau

bidang minat baru yang telah di tetapkan sebelumnya.

4. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada para peserta topic yang harus di pelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran di mulai, perlu di lakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Instruksi-instruksi di persiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrogram menterjemahkan masalah-masalah kedalam bahasa komputer, dan seterusnya.

5. Studi Sendiri (*Self-Study*)

Programmed instruction yang telah di bahas diatas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar sevara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

3.8 **Manfaat pelatihan dan pengembangan**

Beberapa manfaat/faedah dari pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kepuasan kerja dan moral di antara karyawan
2. Meningkatkan motivasi karyawan

3. Meningkatkan efisiensi dalam proses
4. Peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi baru dan metode
5. Peningkatan dalam strategi dan inovasi produk
6. Memperbaiki metode dan sistem bekerja
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
8. Mengurangi kecelakaan-kecelakan
9. Memperbaiki komunikasi
10. Meningkatkan pengetahuan pegawai
11. Memperbaiki moral pegawai
12. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik

STIKOM SURABAYA