

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Seleksi Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Seleksi

Proses seleksi adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang berhasil direkrut. Proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi. Marwansyah dan Mukaram (2000:53) menyatakan bahwa "seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang --dan sekelompok pelamar --yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu".

Menurut Drs.Malayu S.P Hasibuan (2006:47): "seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari perusahaan bersangkutan.

Sedangkan menurut Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:53) "tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik".

Andrew E. Sikula (Dr.AA Anwar prabu Mangkunegara 2002:35) mengemukakan bahwa '*selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employee*'

Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

Proses seleksi adalah awal dari keberhasilan suatu organisasi. Henry Simamora (2004:203) mengemukakan bahwa seleksi sumber daya manusia penting karena tiga sebab, yaitu :

- a. Kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, dan kinerja manajer sudah barang tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak menyenangkan ini adalah sebelum orang tadi memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya.
- b. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan karyawan. Biaya pengangkatan seorang eksekutif sangatlah mahal. Biaya pengangkatan seorang karyawan noneksekutif memang lebih rendah, namun biaya itu tetaplah harus ditekan.
- c. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang setara, ketentuan pemerintah, dan keputusan pengadilan mewajibkan perusahaan untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksinya dalam rangka memastikan perusahaan tidak melakukan praktik diskriminatif.

Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Pengembangan SDM di masa mendatang tergantung dari proses seleksi yang dilakukan saat ini. Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu :

- Kompetensi inti Perusahaan

Kompetensi inti perusahaan adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai andalan perusahaan dan tidak bisa ditiru atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti berbagai perusahaan berbeda-beda tergantung pada sifat perusahaan itu sendiri.

- Rencana pengembangan perusahaan

Rencana pengembangan perusahaan harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun pada saat ini seleksi ditunjukan untuk memilih tenaga yang cocok, tetapi perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang memang berguna pada masa yang akan datang.

- Budaya kerja perusahaan

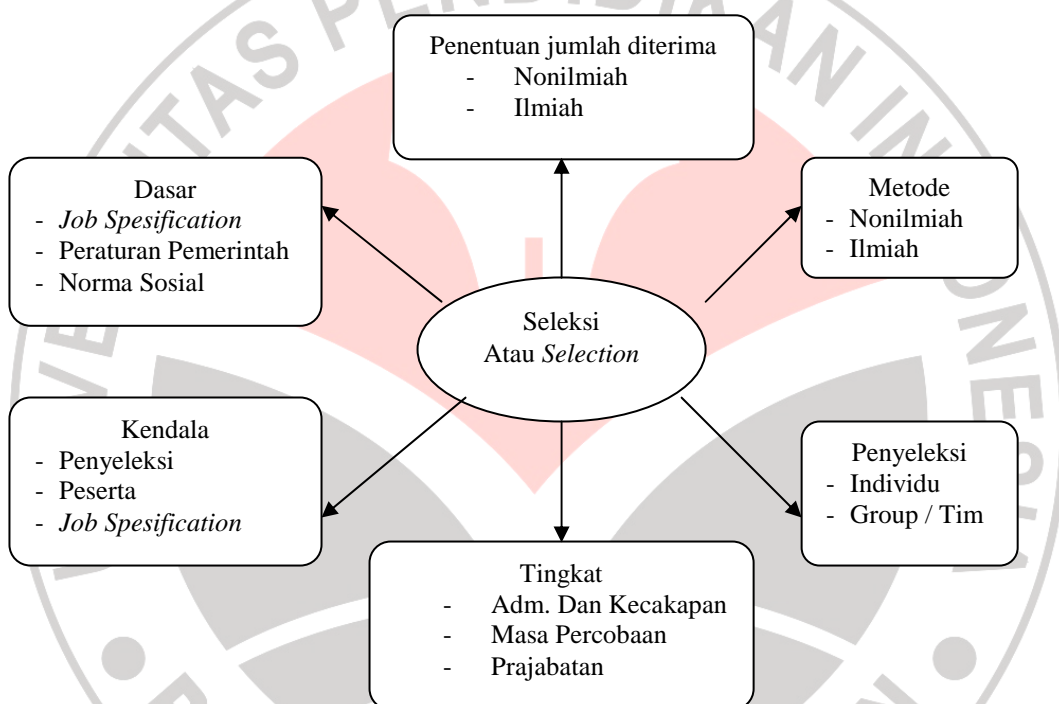
Budaya kerja perusahaan yang sudah terpancang kokoh (misalnya : jujur dan bertanggungjawab) menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang jujur.

Pelaksanaan seleksi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor lingkungan. Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi adalah :

- Hukum/peraturan
- Kecepatan pengambilan keputusan

- Hirarki perusahaan
- Jumlah pelamar atau pasar tenaga kerja
- Jenis organisasi (swasta, pemerintah, organisasi nirlaba).
- Masa percobaan

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan menggambarkan konsep seleksi sebagai berikut:

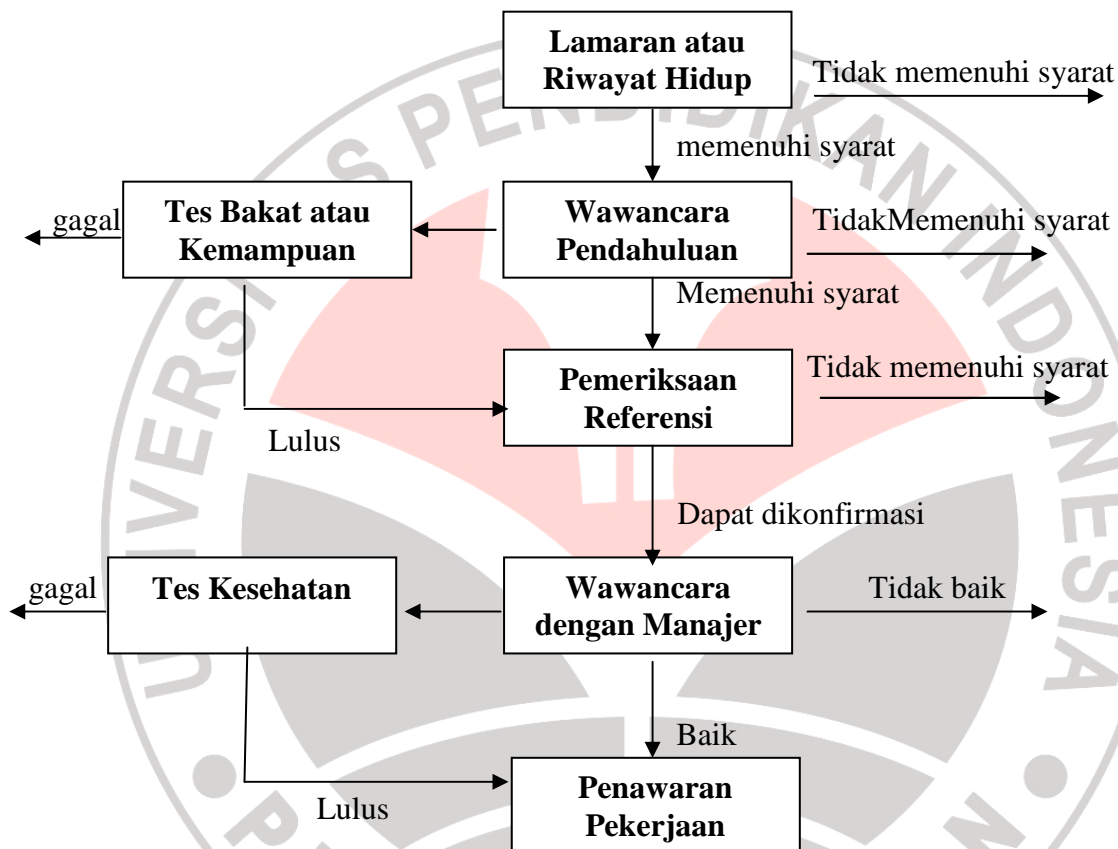


Sumber : Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:65)

Gambar 2.1
Konsep Seleksi

Dalam proses seleksi, dikenal dua sistem atau filosofi, yakni sistem gugur (*successive hurdles*) dan sistem kompensasi (*compensatory approach*). Pada sistem yang pertama, seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara berjenjang. Jika tidak lulus pada satu tahap maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Pada sistem kompensasi

peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu. Nilai tinggi pada suatu tahap atau tes dapat mengkompensasi nilai rendah pada tahap atau tes yang lain



Sumber ; Marwansyah dan Mukaram (2000:54)

Gambar 2.2
Proses seleksi

Gambar di atas adalah gambar proses seleksi yang memakai sistem gugur. Pada sistem ini peserta mengikuti tahap seleksi berjenjang. Tahapan ini dimulai dengan pengajuan lamaran riwayat hidup. Jika pengajuan lamaran itu dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan maka peserta bisa mengikuti tahap selanjutnya yaitu wawancara pendahuluan, sedangkan bagi peserta yang

lamaran atau riwayat hidupnya dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tersebut akan gugur dan tidak bisa mengikuti tahap seleksi selanjutnya.

Tahap berikutnya adalah wawancara pendahuluan mengenai motivasi dan tujuan dari peserta yang kemudian dilanjutkan dengan tes bakat. Jika peserta dianggap tidak memenuhi syarat maka peserta tidak bisa mengikuti tes bakat dan tidak bisa mengikuti tahap selanjutnya. Tahap selanjutnya setelah wawancara pendahuluan adalah pemeriksaan referensi. Dari sini perusahaan menilai apakah peserta seleksi ini sesuai atau tidak dengan yang dibutuhkan berdasarkan referensi yang ada. Setelah melewati tahap ini, peserta yang dianggap cocok akan menuju tahap berikutnya yang lebih mendalam yaitu wawancara secara langsung dengan manajer dan menjalani tes kesehatan.

Setelah wawancara dengan manajer dan menjalani tes kesehatan, peserta seleksi yang dianggap baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka tahap berikutnya adalah perusahaan akan menawarkan pekerjaan.

2.1.1.2 Dasar dan Tujuan Seleksi

1. Dasar Seleksi

Menurut Drs.Malayu S.P. Hasibuan (2006:48), dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain:

- a. Kebijakan perburuhan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan pada undang-undang tanggal 6 januari 1952 No.1 pasal 1

Peraturan pemerintah melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya undang-undang tidak membolehkan memperkerjakan anak-anak di bawah umur dan orang-orang yang terlibat G-30-S/PKI. Hal-hal di atas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi atau perusahaan.

b. *Job Specification* atau jabatan

Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut.

c. Ekonomis rasional, dan

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan

d. Etika sosial

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan

2. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Seleksi karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- a. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin.
- c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
- d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- f. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- g. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
- h. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- i. Mengurangi tingkat absensi dan *turn over* karyawan.
- j. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- k. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- l. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

2.1.1.3 Karakteristik Tes Dalam Seleksi

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula. Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:54), sebuah tes atau instrument seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Standarisasi : Sebuah tes yang baik harus memiliki *keseragaman prosedur dan kondisi* bagi semua peserta
- Obyektivitas : Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil/nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektifitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes
- Norma : Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan ; apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain.
- Reliabilitas : Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini.
- Validitas : Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

Henry Simamora (2004:208) menyatakan bahwa pemilihan sebuah teknik seleksi patut memperhitungkan :

- Validitas

Validitas tehnik seleksi merupakan tingkat dimana tehnik ini menjadi indikator yang baik atau prediktor kesuksesan bagi kriteria pekerjaan. Tes seleksi haruslah sah (valid) karena tanpa bukti validitasnya, tidak ada alasan logis atau alasan yang dapat dibenarkan secara hukum untuk terus memakainya dalam menyaring para pelamar kerja. Validitas berarti bahwa skor tes berhubungan

secara signifikan dengan kinerja pekerjaan atau kriteria yang relevan dengan pekerjaan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil tes dengan kinerja, maka semakin efektif tes itu sebagai instrumen seleksi.

o Keandalan

Tujuan utama seleksi adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Keandalan tes (*test reliability*) adalah tingkat konsistensi dan stabilitas hasil dari sebuah teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar. Teknik seleksi yang andal memberikan hasil konsisten dalam mengukur suatu perilaku atau sikap.

Terdapat beberapa alasan mengapa informasi seleksi mungkin tidak andal :

- Teknik/instrumen seleksi barangkali mendua (*ambiguous*) dan tidak jelas. Contoh, butir-butir isian pada formulir lamaran mungkin tidak spesifik, pertanyaan-pertanyaan wawancara bisa saja tidak jelas, dan pertanyaan tes yang mendua dapat mengarah kepada tanggapan yang serampangan yang tidak mengukur karakteristik kepribadian yang berulang-ulang dan konsisten.
- Orang yang menggunakan teknik pengukuran tidak mempunyai persepsi yang jelas mengenai perilaku yang sedang diukur, atau tidak memiliki standar yang baik untuk digunakan sebagai dasar dalam membuat evaluasi.
- Perilaku yang sedang dievaluasi mungkin lebih merupakan gejala yang tidak stabil yang berubah dari waktu ke waktu, seperti perasaan pribadi, ketimbang suatu karakteristik kepribadian yang stabil.

- o Biaya

Sebuah tes yang sangat sahih dan benar-benar andal mempunyai harga beli yang tinggi.

- o Kemudahan pelaksanaan

Hal ini berhubungan dengan lamanya waktu pelaksanaan serta keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah tehnik

2.1.1.4 Tehnik - Tehnik Seleksi

Ada beberapa tehnik yang digunakan untuk melakukan seleksi karyawan, berikut tehnik seleksi calon karyawan menurut Dr. AA. Prabu mangkunegara (2002:35) yaitu ;

- 1) Tes Pengetahuan Akademik

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan calon pegawai. Disamping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

- 2) Tes Psikologis

Tes psikologis diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain;

- Tes Bakat

Tes bakat mengukur kemampuan potensi (IQ), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, dan kemampuan persepsi calon pegawai.

- Tes Kecenderungan untuk berprestasi

Tes ini mengukur ketrampilan dan pengetahuan calon pegawai. Disamping itu, mengukur kemampuan kerja baik bersifat oral maupun tertulis.

- Tes Minat Bidang Pekerjaan

Tes ini mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya.

- Tes Kepribadian

Tes ini mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggungjawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, symptom ketakutan.

3) Wawancara

Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar (Marwansyah dan Mukaram, 2000:56) sedangkan menurut AA Prabu Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan (2002:37), wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu tehnik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Menurut Marwansyah dan Mukaram(2000:56), wawancara pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk :

- Memperoleh informasi tambahan tentang pelamar
- Memberikan informasi pada pelamar
- Mempromosikan perusahaan
- Menciptakan hubungan baik

Wawancara berisikan :

- Prestasi Akademik
- Kualitas pribadi (penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, dll)
- Pengalaman kerja
- Kompetensi interpersonal/komunikasi
- Orientasi karier

Jenis-jenis wawancara :

1. Wawancara tak-terstruktur (*the unstructured or nondirective interview*); yakni wawancara yang dilakukan tanpa pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur/kerangka pertanyaan. Dalam wawancara jenis ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara.
2. Wawancara terstruktur (*the structured or directive or patterned interview*); yakni wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan struktur/kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar.

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa metoda wawancara, yaitu :

- *One-on-one interview*; percakapan antara satu pewawancara dan satu pelamar.
- *Group interview*; percakapan antara satu pewawancara dan beberapa pelamar sekaligus.
- *Board interview*; percakapan antara beberapa dan satu atau beberapa pelamar
- *Stress interview*; wawancara yang secara sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan” pelamar, baik melalui pertanyaan-pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan-jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya.

Ishak arep dan Hendri Tanjung (2003:82), mengemukakan bahwa “untuk melakukan seleksi, dapat ditempuh beberapa metode seperti wawancara, pemeriksaan referensi, informasi riwayat hidup, test kemampuan fisik, test kemampuan pengetahuan, test kepribadian, test contoh kerja, test kejujuran dan test kesehatan, dan metode ilmiah semu”. Adapun penjelasan dari metode-metode tersebut adalah :

- **Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru”(pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, dan tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan.

- **Pemeriksaan referensi**

Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi

kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu.

- Informasi riwayat hidup

Melalui riwayat hidup, perusahaan dapat mengetahui data seorang pelamar dengan sangat mudah. Bahkan ada yang hanya dengan mengetahui riwayat hidup, perusahaan menerima atau tidak menerima pelamar yang bersangkutan.

- Test kemampuan fisik

Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaannya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar.

- Test kemampuan pengetahuan

Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumentasi. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerti dan menggunakan bahasa lisan maupun tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumentasi adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

- Test kepribadian

Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan.

- Test contoh kerja

Tes unjuk kerja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan.

- Test kejujuran

Tes kejujuran adalah tes yang agak jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran kertas dan pensil (*paper and pencil honesty test*).

- Test Obat-obatan

Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh perusahaan yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti perusahaan farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (*urinalysis*) dan tes darah (*blood test*). Melalui kedua tes ini, maka diketahui apakah seseorang mengalami kecanduan obat-obatan tertentu atau tidak.

- Metode ilmiah semu

Bagi perusahaan yang ingin menilai kemampuan seorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan teknik yang disebut teknik ilmiah semu. Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah ;

1. Phrenology

Merupakan suatu cara untuk menilai kualitas seseorang dengan memperhatikan bentuk kepala.

2. Physiognomy

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka.

3. Astrology

Merupakan cara untuk menilai seseorang menggolongkan tanggal kelahirannya.

4. Pegmentation

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut.

5. Graphology

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

2.1.1.5 Tingkatan Seleksi

Untuk bisa mendapatkan karyawan yang berkualitas, serta tepat sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan, perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan-tingkatan seleksi yang dilakukan disetiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian setiap perusahaan dalam melaksanakan seleksi, sehingga semakin baik seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan, maka tenaga kerja yang diperoleh akan bisa lebih produktif.

Menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan (2006:62), ada tingkatan yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan seleksi penerimaan karyawan, yaitu :

a) Seleksi tingkat pertama

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

b) Seleksi tingkat kedua

Tingkatan seleksi ini dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan yang nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

c) Seleksi tingkat ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dibuat atau dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari pra jabatan atau latihan ini, maka mereka dipromosikan menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya dan apabila mereka tidak lulus dari tingkatan ini, maka mereka akan diberhentikan dan pemberhentian ini harus berdasarkan undang-undang yang berlaku.

2.1.1.6 Kualifikasi Penyeleksi

Dalam pelaksanaan seleksi karyawan, penyeleksi memegang peranan yang sangat penting. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Seorang penyeleksi juga harus orang yang benar-benar

mengetahui dan memahami tentang dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini supaya apa yang menjadi sasaran seleksi dapat dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas tentang dasar, tujuan seleksi, dan kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang ingin dicapai menyimpang.

Salah satu bagian penting dalam pelaksanaan seleksi adalah wawancara. Dalam pelaksanaan wawancara diperlukan seorang penyeleksi (pewawancara) yang benar-benar handal. Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:57), seorang pewawancara (*interviewer*) hendaknya memiliki kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut :

1. Memiliki kepribadian yang menyenangkan
2. Bersikap empatik
3. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif khususnya kemampuan mendengarkan
4. Memiliki kemampuan mendalam tentang persyaratan jabatan
5. Menghormati orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang dan sifat
6. Sadar akan pandangan “stereotype” terhadap wanita dan kelompok minoritas

2.1.1.7 Kendala-kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah dirancang dengan cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala itu menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2006:63) antara lain berkenaan dengan:

- 1) Tolak ukur

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

2) Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisi pikirannya, 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 sedang hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaian untuk mengelabui penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat. Karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan, semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

2.1.1.8 Evaluasi Hasil Seleksi

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi ini, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan. Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga, perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

2.1.2 Konsep produktivitas

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas

Setiap usaha atau perusahaan baik itu yang swasta maupun pemerintah pasti menginginkan produktivitas kerja pegawai/ karyawan yang dimilikinya tinggi dan optimal sehingga perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun pengertian dari produktivitas sendiri beragam karena tiap ahli memberikan pendapat yang berbeda.

Produktivitas pada umumnya dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan manusiawi dan falsafat hidup.

R saint Paul pada Asian Productivity Congress mengemukakan :

“definisi produktivitas sangat sederhana, yaitu perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan dan jumlah kerja yang dikeluarkan untuk memproduksinya, atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara

kepuasaan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan.” (Slamet Saksono, 1995:113)

Malayu S.P. Hasibuan (2006:41), mengemukakan bahwa: “Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik hal ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknis produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya”.

Menurut Komaruddin (1996:121), “Produktivitas itu merupakan perbandingan antara hasil kegiatan dan segenap pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut”.

Paul Mali seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:57) mengutarakan bahwa:

“Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu”.

Sejalan dengan pendapat di atas Muchdarsyah Sinungan (2000:12), mendefinisikan produktivitas sebagai: “Perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.

Definisi tentang produktivitas begitu banyak. Oleh karena itu untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai produktivitas, berikut di kemukakan beberapa pendapat dari lembaga dan para ahli tentang produktivitas.

Menurut OECD / Organization for Economic Cooperation and Development, (1995:2):

produktivitas adalah output dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan

(Produktivitas adalah output dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan)

Menurut M Sinungan (2003:12), bahwa:

“ Secara umum produktivitas diartikan sebagai hasil nyata maupun fisik (barang-barang ataupun jasa) dengan masukan yang sebenarnya, suatu perbandingan antara hasil keluaran atau output : input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran di atur dalam kesatuan fisik/ bentuk dan nilai.

Klinger dan Nanbaldian menyatakan bahwa:

“Produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai effort, yang didukung dengan motivasi yang tinggi dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh melalui latihan-latihan.” (Faustino cardoso Gomes, 1995:160)

Laeham dan Wexley, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:65) menyatakan bahwa produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan. Sebagaimana diungkapkan bahwa:

“.....Performance appraisals are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources, and the proper management of human resources is a critical variable effecting an organization’s productivity”.

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah

bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (*job performance*).

Gilmore seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:80) menyatakan bahwa orang yang produktif adalah:

“Who is making a tangible and significant contribution in his chosen field, who is imaginative, perceptive, and inovative in his approach to life problems and to accomplishment of his own goals (creativity), and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other”.

Dalam uraian tersebut, Gilmore menekankan kontribusi yang positif dari diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif, dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara *output* dengan *input*, dimana *output* atau hasilnya harus lebih besar dari *input* atau masukan.

2.1.2.2 Pengukuran Produktivitas

Peningkatan produktivitas merupakan tujuan utama dari setiap organisasi. Untuk dapat mengetahui apakah organisasi telah mencapai produktivitas yang diinginkan atau belum, perlu dilakukan suatu pengukuran. Pengukuran produktivitas dilakukan untuk dapat mengetahui keadaan yang sedang dihadapi perusahaan serta untuk membantu pihak manajemen dalam menentukan langkah-langkah berikutnya guna meningkatkan produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas juga berguna sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan. Tanpa adanya pengukuran produktivitas, kita tidak akan dapat mengevaluasi dan mengetahui

apakah produktivitas yang dicapai telah sesuai dengan apa yang diinginkan apa tidak.

Pengukuran produktivitas selalu berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi. Komaruddin (1992:332) menyatakan bahwa : ”produktivitas itu mencakup dua buah konsep dasar yang meliputi efektivitas dan efisiensi”.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang satu dengan yang lain. Seperti yang dikemukakan oleh M. Sinungan (2003:23) :

Bahwa perbandingan dari pengukuran produktivitas dibedakan dalam 3 jenis :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mempertengahan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk mengukur produktivitas kerja karyawan, dapat diukur melalui pendekatan yang pada umumnya membandingkan antara *output* dan *input*.

Vincent Gaspers (2000:18) menuliskan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut ;

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang dipergunakan}} = \frac{\text{Pencapaian tujuan}}{\text{Penggunaan sumber – sumber daya}}$$

$$= \frac{\text{Efektivitas pelayanan tugas}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber daya}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Yang dimaksud efektivitas adalah sampai sejauh mana sasaran dapat dicapai, sedangkan yang dimaksud dengan efisiensi adalah bagaimana berbagai sumber daya dapat digunakan secara benar dan tepat. Karyawan yang memiliki efektivitas dan efisiensi yang tinggi menghasilkan produktivitas yang tinggi atau merupakan karyawan yang produktif. Efektivitas dan efisiensi yang rendah. Mungkin pula terjadi karena adanya kesalahan dalam manajemen. Efektivitas tinggi, namun efisiensi rendah akan mengakibatkan pemborosan, sedangkan efisiensi yang tinggi namun efektivitas rendah berarti tidak mencapai sasaran, karena lebih rendah dari target yang telah ditetapkan.

Bagi karyawan yang bekerja dalam bidang industri yang menghasilkan suatu produk satuan/bersifat material, maka pada umumnya secara ekonomis produktivitas kerja karyawan diukur dengan membandingkan bahan mentah yang masuk (input) dengan jumlah keluaran yang dihasilkan (output). Banyaknya produksi yang dihasilkan menunjukkan produktivitas kerja karyawan itu.

Untuk mengukur produktivitas kerja karyawan, tidak hanya dilihat dari aspek kuantitasnya saja, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitasnya, yaitu dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan sebagainya. Bambang Kussriyanto (1993:6) menyatakan bahwa ada empat faktor yang berpengaruh terhadap pengukuran produktivitas kerja, yaitu :

1. Pelaksanaan kerja yang relatif baik
2. Sikap kerja
3. tingkat keahlian

4. Disiplin kerja

Dari pendapat tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh karyawan baik kuantitas maupun kualitas dalam jangka waktu tertentu. Hasil kerja ini dapat dilihat dari sikap kerja karyawan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan penggunaan jam kerja.

2.1.2.3 Kegunaan Pengukuran Produktivitas

Manfaat pengukuran produktivitas suatu organisasi perusahaan adalah untuk membandingkan tingkat peroduktivitas yang telah dicapai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, selain itu juga untuk mengukur tingkat produktivitas perusahaan dari waktu ke waktu sehingga pihak manajemen dapat melakukan analisis guna menentukan kebijakan-kebijakan dimasa yang akan datang.

Menurut Vincent Gaspersz (2000:24) terdapat beberapa manfaat dari pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi perusahaan, antara lain :

1. Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya, agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber-sumber daya itu.
2. Perencanaan sumber-sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas tertentu yang dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas dimasa mendatang dapat domidifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.

5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas (*productivity gap*) yang ada diantara tingkat produktivitas yang diukur (*productivity actual*). Dalam hal ini pengukuran produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah-masalah atau perubahan-perubahan yang terjadi sehingga tindakan korektif dapat diambil.
6. pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas diantara organisasi perusahaan dalam industri pada skala nasional maupun global.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan dari perusahaan.
8. Pengukuran produktivitas dapat menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan terus menerus (*continous productivity improvment*).
9. Pengukuran produktivitas terus menerus akan mamberikan informasi yang akan bermanfaat untuk menentukan dan mengevaluasi kecenderungan perkembangan produktivitas perusahaan dari waktu ke waktu.
10. Pengukuran produktivitas akan memberikan informasi yang akan bermanfaat dalam mengevaluasi perkembangan dan efektivitas dari perbaikan terus menerus yang dilakukan dalam perusahaan itu.
11. Pengukuran produktivitas akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk secara terus menerus melakukan perbaikan dan juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Orang-orang akan lebih memberikan perhatian kepada pengukuran produktivitas apabila dampak dari perbaikan produktivitas itu terlihat jelas dan dirasakan langsung oleh mereka.
12. Aktivitas perundingan bisnis (kegiatan tawar menawar) secara kolektif dapat terselesaikan secara rasional, apabila telah tersedia ukuran-ukuran produktivitas.

2.1.2.4 Dimensi produktivitas Kerja

Dimensi produktivitas menyangkut masukan, proses, dan produk atau keluaran. Masukan merujuk kepada pelaku produktivitas dan produk, sedangkan keluaran berkaitan dengan hasil yang dicapai.

Produktivitas merupakan suatu ukuran dari kualitas dan kuantitas performansi suatu usaha dengan memperhatikan penggunaan sumber daya.

Umar Husein (2004:9), mengemukakan dimensi produktivitas sebagai berikut :

“Produktivitas mengimplikasikan dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Pengertian efektivitas itu sendiri adalah *“doing the right thing”*. Melaksanakan sesuatu yang benar dalam memenuhi kebutuhan organisasi berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi kedua yaitu efisiensi adalah *“dong things right”*. Melakukan yang benar dengan proses yang benar berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Untuk itu produktivitas biasanya dicapai melalui efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya.

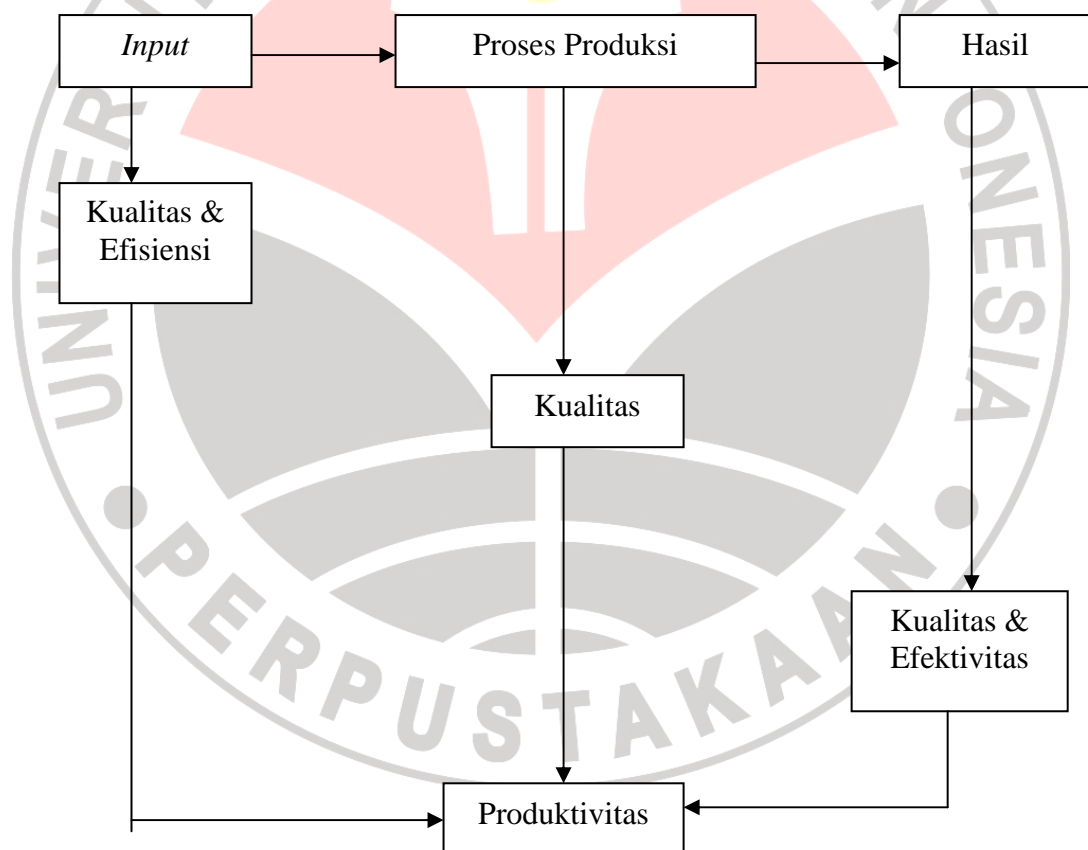
Efisiensi adalah ukuran yang menunjukkan bagaimana baiknya sumber-sumber daya yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan output. Efisiensi merupakan karakteristik proses yang mengukur performansi actual dari sumber daya relatif terhadap standar yang ditetapkan.

Perbedaan produktivitas dengan efektivitas dan efisiensi adalah bahwa produktivitas merupakan ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan (*output*) dengan masukan dari setiap sumber yang dipergunakan atau seluruh sumber (*input*).

Tinggi rendahnya efisiensi ditentukan oleh nilai *input* dan *output*, sedangkan tinggi rendahnya nilai efektivitas ditentukan oleh pencapaian target. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi.

Tetapi semakin kecil input yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.

Pada dasarnya peningkatan produktivitas menggunakan pendekatan system yang berfokus pada perbaikan terus-menerus terhadap kualitas, efektivitas, pencapaian tujuan, dan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya dari perusahaan seperti yang disebutkan oleh Umar Husein dalam Riset Sumber Daya Manusia sebagai berikut.



Sumber : Umar Husein (2004:10)

Gambar 2.4
Keterkaitan antara Efisiensi, Efektivitas, Kualitas dan Produktivitas

Produktivitas dipandang dari dua sisi sekaligus, yaitu sisi input dan sisi output. Produktivitas tidak sama dengan produksi, tetapi produksi, performansi kualitas, hasil-hasil, merupakan komponen dari usaha produktivitas.

2.1.2.5 Pegawai Yang Produktif

Pada dasarnya upaya-upaya peningkatan produktivitas perusahaan dimulai dari produktivitas individu (karyawan) yang ada dalam perusahaan, sehingga manajemen industri yang ingin meningkatkan produktivitas perusahaan harus memberikan perhatian utama kepada masalah produktivitas individu (karyawan) sebelum memperhatikan produktivitas dari sumber-sumber daya lain seperti: material, energi, modal, mesin dan peralatan, informasi dan lain-lain.

Vincent Gaspersz (2000:71) mengemukakan karakteristik umum dari individu atau karyawan yang produktif. Individu atau karyawan yang produktif biasanya ditandai dengan beberapa hal berikut :

1. Secara terus-menerus selalu mencari berbagai gagasan dan cara penyelesaian tugas yang lebih baik.
2. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien
4. Selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu.
5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya.
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerja sama dengan baik, sebagaimana juga menjadi pemimpin tim kerja sama yang baik.
7. Dapat memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri.

8. Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkannya dalam pekerjaannya itu.
9. Mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain.
10. Hubungan antar pribadi dengan semua tingkatan manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik.
11. Sangat menyadari dan meperdulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya.
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik.
13. Seringkali melampaui standar-standar yang telah ditetapkan.
14. Selalu mampu mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat.

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing. Tolak ukur produktivitas kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja pegawai, diperlukan penjelasan tentang dimensi, unsur, indikator dan kriteria yang menyatakan produktivitas kerja pegawai.

Gilmore danerich Fromm dalam Sedarmayanti (2000:79) mengemukakan tentang ciri-ciri dari individu yang produktif, yaitu :

1. Tindakannya konstruktif
2. Percaya pada diri sendiri
3. Bertanggung jawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
5. Mempunyai pandangan kedepan

6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif)
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Selain itu, produktivitas pegawai perlu memperhatikan usaha yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

Gilmore dalam Sedarmayanti (2000:80) menyatakan bahwa orang yang produktif adalah :

“who is making tangible and significant contribution in his chosen field, who is imaginative, perceptive, and innovative in his approach to life problem and to accomplishment of his own goals (creativity), and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other”.

Dalam uraian tersebut Gilmore menekankan kontribusi yang positif dari diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imaginative, kreatif, dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat.

A.Dale Timpe dalam Sedarmayanti(2000:80) mengungkapkan tentang ciri

umum pegawai yang produktif adalah sebagai berikut :

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
2. Kompeten secara professional/tehnis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.

3. kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman
4. Memahami pekerjaan
5. Belajar dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal.
6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil
9. Selalu meningkatkan diri.

Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginative dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pegawai seperti ini merupakan asset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasi, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi.

Hal tersebut berkaitan dengan individu yang kreatif, yakni memiliki kepandaian untuk menggunakan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan persoalan, sebagaimana diungkapkan Fromm dalam Sedarmayanti 2000: bahwa: individu produktif adalah orang yang memiliki kasih sayang, kecakapan untuk

menggunakan kemampuannya dan dapat merealisasikan potensi yang ada pada dirinya.

Demikian pula pendapat yang dikemukakan gaffer dalam Sedarmayanti (2000:81) bahwa: individu yang produktif adalah individu yang menghasilkan produk yang bermutu, dapat diamati serta berguna bagi masyarakat. Maksudnya adalah berkenaan dengan kontribusi individu secara kualitatif, yang mempunyai dampak positif bagi masyarakat.

Pegawai yang produktif akan lebih kreatif dalam berhubungan dengan lingkungan sekitarnya dengan cara menciptakan suatu hasil karya melalui kemampuan dan menggunakan pikiran serta perasaannya. Individu yang kreatif dapat dikatakan sebagai seorang yang tinggi independensinya, inovatif dalam pendekatan masalah, terbuka terhadap suatu pengalaman baru yang lebih luas, ditandai dengan spontanitas, fleksibilitas dan kompleksitas pandangan.

Produktivitas merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya. Menggunakan kemampuan dan mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreatifitas.

2.1.2.5 Faktor-faktor Yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dinamika produktivitas tenaga kerja dipengaruhi beberapa faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Sumber daya masukan dapat terdiri atas beberapa faktor produksi seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah, dan sumber daya manusia sendiri.

Produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilakukan baik secara bersama-sama maupun secara berdiri sendiri. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas manusia merupakan sasaran strategis karena peningkatan produktivitas faktor-faktor lain sangat tergantung pada kemampuan manusia yang dimanfaatkannya

Produktivitas tidak hanya menyangkut input dan output saja, tetapi yang teramat penting adalah kita perlu mengetahui bagaimana caranya agar bisa memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai terhadap pekerjaan yang ditekuninya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Dalam meningkatkan produktivitas kerja harus memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dimana setiap karyawan mempunyai keunikan-keunikan tersendiri yang menimbulkan perilaku/tindakan tertentu yang berkaitan dengan kondisi masing-masing individu. Dalam hal ini Sedarmayanti (2001:74) mengemukakan pendapatnya bahwa :

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya, seperti : pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan, dan iklim kerja, teknologi sasaran produksi, manajemen, kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi.

Tinggi rendahnya produktivitas sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor penting. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam sendiri maupun dari luar. Dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan produktivitas karyawan, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Sedarmayanti (2001:72) yang telah dirangkum penulis, terdapat dua belas faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

1. Sikap Kerja, yang meliputi:

a. Motivasi Kerja

Pada umumnya orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan rajin, giat, sehingga dengan begitu akan dapat mencapai suatu prestasi kerja yang tinggi.

b. Disiplin Kerja

Orang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Sebab kedisiplinan adalah kunci keberhasilan dalam mencapai tujuannya dan produktivitas kerja pun akan meningkat.

c. Etika Kerja

Pada umumnya orang mempunyai etika yang baik akan nampak dalam penampilan kerja sehari-hari berupa kerja sama, kehadiran, antusias, inisiatif, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kreativitas. Wujud tersebut akan memberikan pengaruh sangat besar terhadap pencapaian produktivitas kerja karyawan yang optimal dan mampu memenuhi harapan atau bantuan pencapaian tujuan perusahaan.

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan pentingnya produktivitas.

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja yang baik.

4. Manajemen

Berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan bawahannya. Apabila manajemennya tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan produktif.

5. Hubungan Industrial Pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial Pancasila maka akan:

- 1) Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja
- 2) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- 3) Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Tingkat Penghasilan

Apabila pegawai ditingkatkan penghasilan mereka, maka dapat menimbulkan konsentrasi dan semangat kerja sehingga akan menimbulkan peningkatan produktivitas kerja.

7. Gaji dan Kesehatan

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gaji dan kesehatannya, maka akan lebih giat dalam bekerja. Hal ini dapat menimbulkan kesenangan dalam bekerja yang nantinya akan mendorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi, maka akan dapat menimbulkan produktivitas kerja

9. Lingkungan dan Iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja merupakan hak baik dalam mendorong pegawai agar senang dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggungjawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik sehingga lebih terarah dalam peningkatan produktivitas kerja.

10. Sarana Produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Karena dengan mutu sarana produksi yang lebih baik, seseorang dapat bekerja dengan semangat.

11. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai lebih tepat, maka akan memungkinkan jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu serta memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

12. Kesempatan Berprestasi

Apabila terbuka kesempatan dalam berprestasi, akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan produktivitas melibatkan ketrampilan, etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan (kompensasi), hubungan industrial, investasi, perijinan, teknologi, moneter, fiskal, harga, distribusi, dan lain-lain.

Selanjutnya menurut Komarrudin (1992:112) mengemukakan bahwa yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas adalah sebagai berikut :

1. Besarnya pendapatan dan jaminan sosial (kompensasi)
2. Tingkat pendidikan dan latihan
3. Sikap
4. Disiplin
5. Moral dan etika
6. Motivasi
7. Kesehatan
8. lingkungan dan iklim kerja
9. Hubungan insasi
10. Manajemen
11. Sarana dan prasarana
12. Kesempatan berprestasi
13. Kepuasan
14. Teknologi dan kebijakan pemerintah

2.1.3 Pengaruh seleksi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan

Seleksi karyawan dilakukan untuk dapat memperoleh karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan diadakannya seleksi karyawan yang tepat dan sesuai dengan prosedur pelaksanaan yang telah ditetapkan akan dapat diperoleh karyawan (tenaga kerja) yang berkualitas sehingga akan

dapat bekerja dengan optimal yang pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

Seleksi karyawan yang dilakukan dengan kurang tepat akan merugikan, bagi perusahaan. Seleksi yang kurang baik akan membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya tidak akan bisa bekerja dengan optimal atau bekerja dengan setengah-setengah. Akibatnya hasil pekerjaannya pun tidak sesuai dengan apa yang dituntut oleh perusahaan. Hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap kondisi perusahaan, dan pada akhirnya tidak hanya perusahaan yang rugi tapi karyawan itu sendiri.

Kemangkiran, keluarnya karyawan dan ketidakpuasan akan pekerjaan juga merupakan reaksi terhadap ketidakpuasan yang ada tersebut. Ketidakpuasan akan kondisi kerja dan keyakinan bahwa pelaksanaan seleksi yang diikuti tidak sesuai dengan apa yang diharapkan ataupun tidak sesuai dengan prosedur yang ada akan membuat karyawan tidak bisa menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi seperti yang diharapkan.

Adanya karyawan yang dikeluarkan ataupun mengundurkan diri dari perusahaan tentu saja berdampak bagi perusahaan. Untuk mengisi kekosongan yang ada, perusahaan harus mencari karyawan baru untuk menggantikan yang lama, hal ini tentu akan menambah beban perusahaan karena perusahaan harus menyediakan waktu serta mengeluarkan biaya ekstra untuk memperoleh karyawan baru.

Seleksi dengan metode dan tehnik yang tepat akan sangat bermanfaat bagi perusahaan guna menghindari hal-hal tersebut di atas. Seleksi yang dilakukan

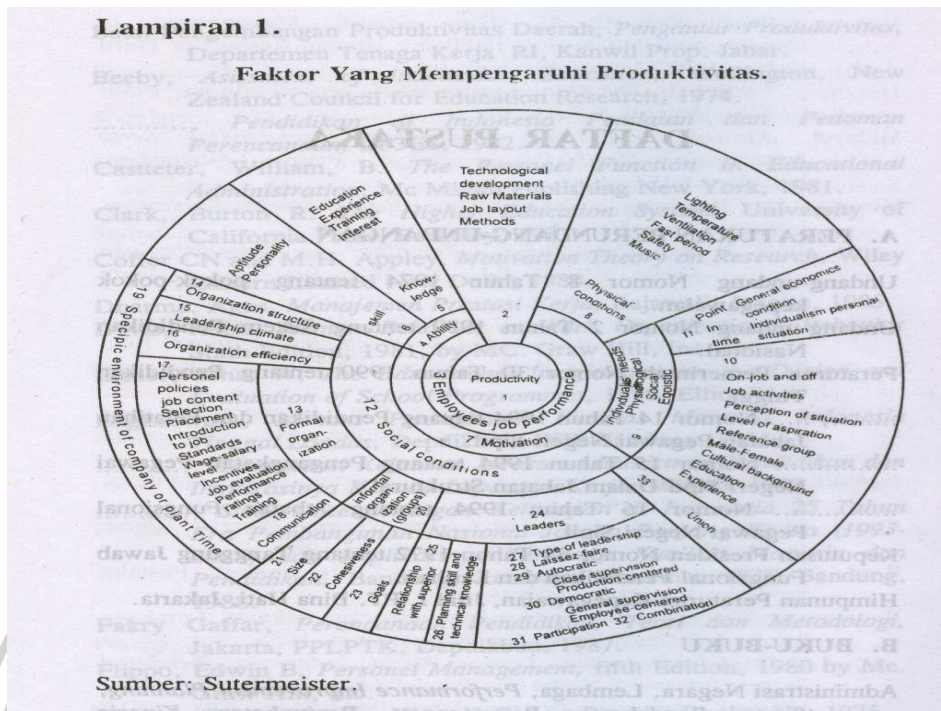
dengan objektif dan sesuai dengan prosedur yang ada juga akan menimbulkan persepsi yang baik dimata karyawan sehingga kepuasan kerja akan mungkin untuk tercapai. Oleh karena itu sebelum melakukan seleksi karyawan, perusahaan terlebih dulu harus bisa menentukan tehnik dan metode seleksi seperti apa yang paling sesuai guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pelaksanaan seleksi karyawan yang tepat merupakan suatu proses awal guna meningkatkan produktivitas. Dari pelaksanaan seleksi karyawan diharapkan perusahaan akan dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Karyawan yang berkualitas yang diharapkan dapat bekerja dengan optimal, penuh semangat sehingga dapat mencapai produktivitas yang tinggi yang bermanfaat tidak hanya bagi dirinya sebagai individu tapi juga bermanfaat bagi dirinya sebagai asset dan bagian dari perusahaan.

Pendapat di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bambang Kussriyanto(1993:13);

Proses meningkatkan produktivitas dimulai dari usaha memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Terpilihnya pegawai yang tepat dapat memperkokoh perusahaan dan menunjang perkembangan. Keliru memilih pegawai dapat sangat merugikan, baik dari segi waktu, uang, maupun semangat kerja”.

Selain pendapat dari Bambang Kussriyanto diatas, Sutermemeister (sedarmayanti 2001:83), menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan adalah seleksi. Hal ini terlihat dari gambar berikut :

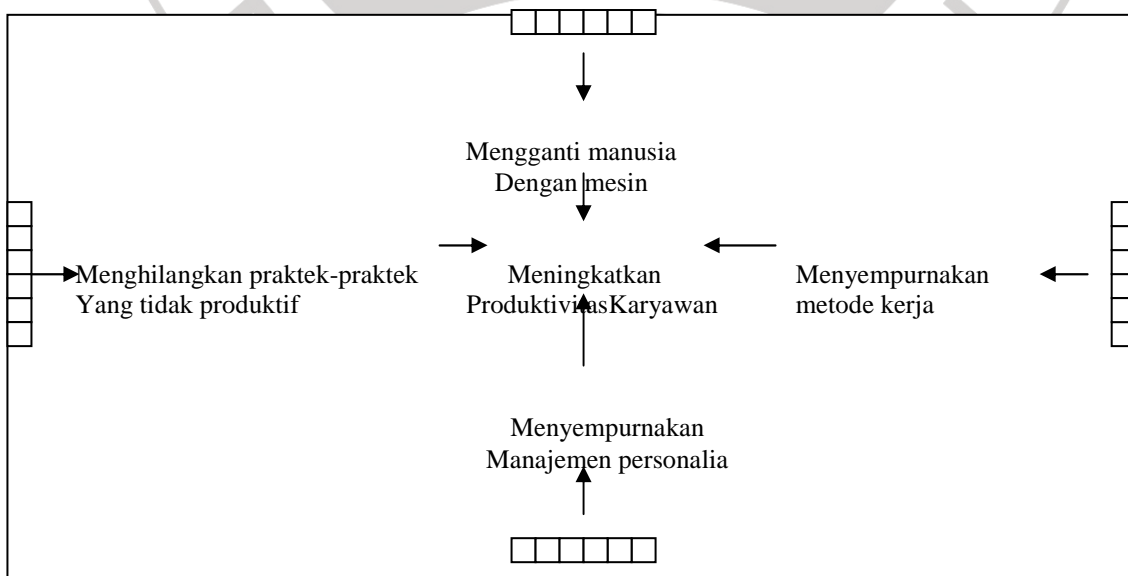


Sumber : Dikutip dari Sedarmayanti (2001:83)

Gambar 2.4

Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Selain itu juga Bambang Kussriyanto (1993:9) memberikan suatu penjelasan tentang diagram 4 bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap produktivitas .



Sumber : Bambang Kussriyanto (1993:9)

Gambar 2.5
4 bidang Pekerjaan yang Berdampak Pada Produktivitas Karayawan

Dari gambar 2.5 diatas, Bambang Kussriyanto berpendapat bahwa salah satu bidang yang berdampak terhadap produktivitas karyawan adalah menyempurnakan manajemen personalia. Sedangkan dalam fungsi tradisional administrasi/manajemen personalia ada 5 bidang peluang yang relevansinya paling langsung dalam meningkatkan produktivitas karyawan, yaitu :

- 1) **SELEKSI**, ini mencakup pemilihan tenaga kerja baru dan pengaturan tenaga kerja yang sudah ada pada tempatnya yang sesuai. Pemilihan tenaga kerja baru merupakan manajemen pemerolehan harta, sehingga memerlukan pertimbangan strategis yang sepadan dan disamping memenuhi kebutuhan jangka pendek. Pertimbangan-pertimbangan ini antara lain pada saat menyelenggarakan WAWANCARA dan SELEKSI tenaga kerja dengan tehnik modern.
- 2) **PENGENDALIAN TENAGA KERJA**, yaitu usaha mengurangi faktor-faktor yang termasuk dalam penyebut pada persamaan produktivitas, yakni jam orang-orang yang jelas merupakan usaha meningkatkan pemanfaatan Sumber Daya Manusia. Pengendalian tenaga kerja jika dijamin dengan pengadaan jumlah tenaga kerja yang memadai dengan ketrampilan yang memadai pula dan jika dilakukan secara kontinyu, niscaya akan merupakan penghematan yang produktif. Dalam hal ini peranan penyelia sebagai pelaksana langsung pengendalian tenaga kerja sangatlah menentukan.
- 3) **PENYEMPURNAAN STRUKTUR ORGANISASI**, struktur organisasi merupakan wahana bagi penyelesaian kerja perusahaan, tapi bila struktur itu merupakan wahana yang sudah tua, rumit, dan tidak sesuai lagi, struktur itu bakal menghalangi pelaksanaan kerja secara efektif. Segi yang lebih penting dari organisasi yang secara langsung mempengaruhi produktivitas ialah apakah organisasi memperlancar hubungan kerja dan mebrikan kebudahan pelaksanaan kerja secara efektif.
- 4) **PENGEMBANGAN SDM**, pendidikan dan latihan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan pekerja dapat mempunyai dampak paling langsung. Produktivitas kegiatan pengembangan ini menjanjikan pertumbuhan produktivitas yang terus-menerus.
- 5) **MOTIVASI**, setiap kegiatan yang mendorong meningkatkan gairah dan mengajak karyawan untuk bekerja secara efektif serta

meninggalkan praktek-praktek yang tidak produktif, dapat merupakan bagian pokok dari usaha meningkatkan pekerjaan secara efektif. Hal ini mencakup penyelenggaraan perangsang keuangan.

Dari kedua pendapat yang dikemukakan oleh Bambang kussriyanto (1993:13) dan (1993:9) juga berdasarkan pendapat Sutermeister (sedarmayanti 2001:83) diatas dapat diketahui bahwa seleksi karyawan berperan terhadap meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti apabila seleksi karyawan tidak dilaksanakan dengan baik dan benar, maka perusahaan tidak akan mendapatkan karyawan yang berkualitas yang sesuai kebutuhan, sehingga pada akhirnya akan ada kecenderungan penurunan tingkat produktivitas kerja karyawan.

Dari pendapat di atas, jelaslah bahwa proses seleksi karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Dari proses seleksi akan dapat diperoleh tenaga kerja yang tepat dan berkualitas. Tenaga kerja yang tepat dan berkualitas merupakan modal utama bagi peningkatan produktivitas.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling utama dalam perusahaan. Penggunaan tenaga kerja yang optimal akan dapat meningkatkan produktivitas dalam perusahaan tersebut. Seperti yang dinyatakan oleh Winardi (1992:4), bahwa “ Penggunaan manusia (pekerja) secara efektif masih tetap merupakan kunci kearah produktivitas.

Sumber daya manusia sebagai aset yang paling utama perusahaan perlu dikelola dengan baik. Apabila perusahaan gagal mengelola sumber daya

manusia yang dimilikinya, maka hal tersebut akan menjadi penyebab kebangkrutan atau kehancuran perusahaan tersebut. Karena sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas merupakan salah satu unsur keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan.

Untuk dapat memperoleh karyawan yang baik dan berkualitas, langkah awal yang dilakukan perusahaan adalah terlebih dulu melakukan seleksi karyawan. Dari seleksi karyawan yang tepat, diharapkan perusahaan akan dapat memperoleh karyawan yang unggul dan berkualitas sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Henry Simamora (2003:202) menyatakan bahwa: “ Seleksi merupakan pijakan awal untuk membangun kualitas ke dalam organisasi. Individu-individu yang telah disaring dengan teliti menurut spesifikasi pekerjaan yang telah dibuat kemungkinan besar akan lebih siap mempelajari pekerjaan mereka, menjadi karyawan yang lebih produktif, dan menjadi lebih siap beradaptasi dengan kondisi kerjanya”.

Seleksi karyawan adalah proses pemilihan calon-calon karyawan yang paling tepat atau paling memenuhi kualifikasi untuk menempati posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Pada dasarnya indikator seleksi karyawan yang dirangkum, dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran Drs. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Seleksi

Perencanaan seleksi meliputi penjabaran mengenai kejelasan dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang ada di perusahaan.

2) Pelaksanaan Seleksi

Pelaksanaan seleksi meliputi teknik seleksi yang digunakan, jenis tes yang digunakan dalam seleksi, tahapan-tahapan tes dalam seleksi, serta kualifikasi dari penyeleksi.

3) Evaluasi

Hasil seleksi diumumkan secara transparan juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan dan juga hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan. Hal ini digunakan sebagai bahan perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang

Teori tentang seleksi tersebut kemudian oleh peneliti akan dijadikan sandaran untuk menguji keterhubungannya dengan tingkat produktivitas kerja. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*).

Produktivitas yang tinggi merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Dengan tingginya produktivitas, perusahaan akan dapat mencapai keuntungan yang merupakan tujuan perusahaan serta dapat bertahan ditengah ketatnya persaingan yang ada. Untuk dapat meningkatkan produktivitas yang tinggi terlebih dulu perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan /sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat

bagi diri dan lingkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginative dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pegawai seperti ini merupakan asset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasi, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi.

Pada dasarnya indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan Gilmore dan Erich Fromm, A. Dale Timpe serta Sedarmayanti seperti yang dirangkum dalam buku Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja sebagai berikut:

1. Perbaikan terus-menerus terhadap kualitas,
2. Efektivitas pencapaian tujuan,
3. Efisiensi penggunaan sumber-sumber daya,
4. Kreatif dan inovatif,
5. Kerjasama,
6. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan,
7. *Knowledge* terhadap pekerjaan,
8. Motivasi, dan
9. Disiplin.

Pada kenyataannya, sumber daya manusia yang merupakan kunci untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan seringkali tidak bekerja dengan optimal. Banyaknya karyawan yang kurang disiplin, tingkat kemangkiran yang tinggi, serta tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, menjadi salah satu faktor

penghambat dalam mencapai produktivitas kerja seperti yang diharapkan. Oleh karena itu memilih karyawan yang paling tepat untuk dipekerjakan adalah suatu hal yang mutlak untuk dilakukan perusahaan.

Gary Dessler (2006:200) menyebutkan bahwa ada tiga alasan utama untuk memilih karyawan yang tepat untuk dipekerjakan, yaitu:

- 1) Prestasi perusahaan sebagian selalu bergantung pada bawahan.

Karyawan dengan ketrampilan dan kemampuan yang tepat akan dapat lebih produktif dan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga akan dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Sebaliknya, karyawan tanpa ketrampilan, kasar atau pengganggu tidak akan bisa berprestasi dengan efektif. Hal ini tentu saja berdampak tidak baik bagi perusahaan. Karena itu pelaksanaan seleksi yang tepat akan sangat berpengaruh, karena waktu untuk menyaring calon yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka di dalam, bukan setelahnya.

- 2) Merekrut dan Mempekerjakan karyawan adalah mahal.

Mempekerjakan orang yang salah atau kurang terampil akan merugikan perusahaan. Karena apa yang didapatkan perusahaan tidak sebanding dengan dana yang telah dikeluarkan perusahaan.

- 3) Akan ada dampak hukum dari mempekerjakan orang yang tidak kompeten.

Dari pelaksanaan seleksi, perusahaan akan dapat melihat latar belakang dari calon karyawan sebelum mempekerjakannya.

Drs. Malayu. S.P. Hasibuan (2006:46) menyatakan bahwa:

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat dan mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga

pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

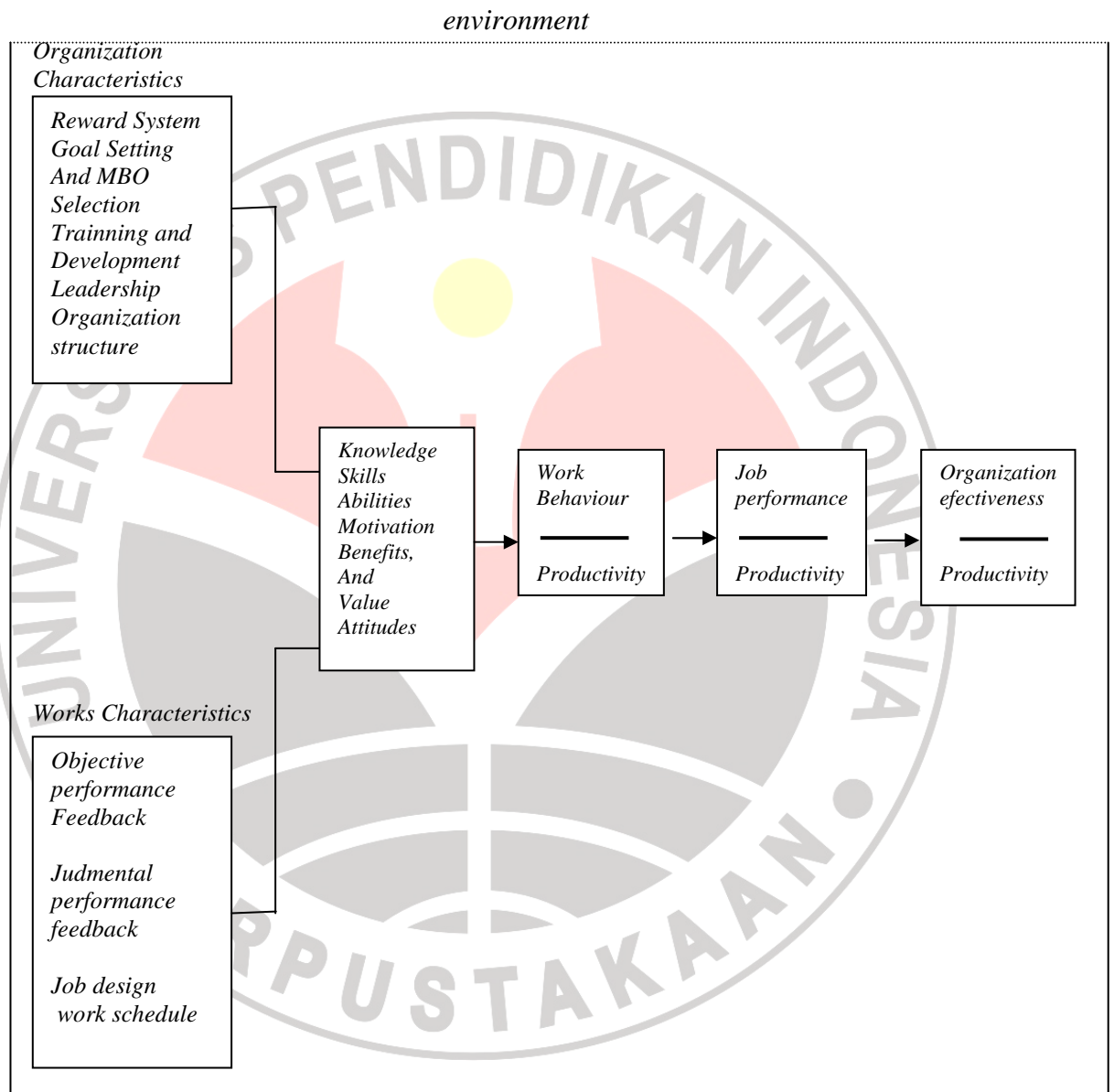
Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa pelaksanaan seleksi karyawan memiliki peranan yang sangat besar bagi perusahaan. Karena dengan dilaksanakannya seleksi karyawan yang tepat, perusahaan dapat memilih calon tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya. Bambang Kussriyanto (1993:13) berpendapat bahwa:

Proses meningkatkan produktivitas dimulai dari usaha memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di dalam proses seleksi tenaga kerja, wawancara merupakan tahap yang paling menentukan. Keputusan yang dibuat oleh eksekutif berdasarkan wawancara besar pengaruhnya terhadap masa depan perusahaan. Terpilihnya pegawai yang tepat dapat memperkokoh perusahaan dan menunjang perkembangannya. Keliru memilih pegawai dapat sangat merugikan, baik dari segi waktu, uang maupun semangat kerja.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Bambang kussriyanto (1993:13) diatas dapat diketahui bahwa seleksi karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti apabila seleksi karyawan tidak dilaksanakan dengan baik dan benar, maka perusahaan tidak akan mendapatkan karyawan yang berkualitas yang sesuai kebutuhan, sehingga pada akhirnya akan ada kecenderungan penurunan tingkat produktivitas kerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Henry Simamora (2000:202) yang menyatakan bahwa seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi.

Begitu pula menurut Kopelman, untuk mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan, teori perilaku menyarankan ada empat faktor penentu dari

produktivitas tenaga kerja, yaitu : lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja, dan karakteristik individu. Penyajian konsep tersebut dapat digambarkan dalam gambar berikut:



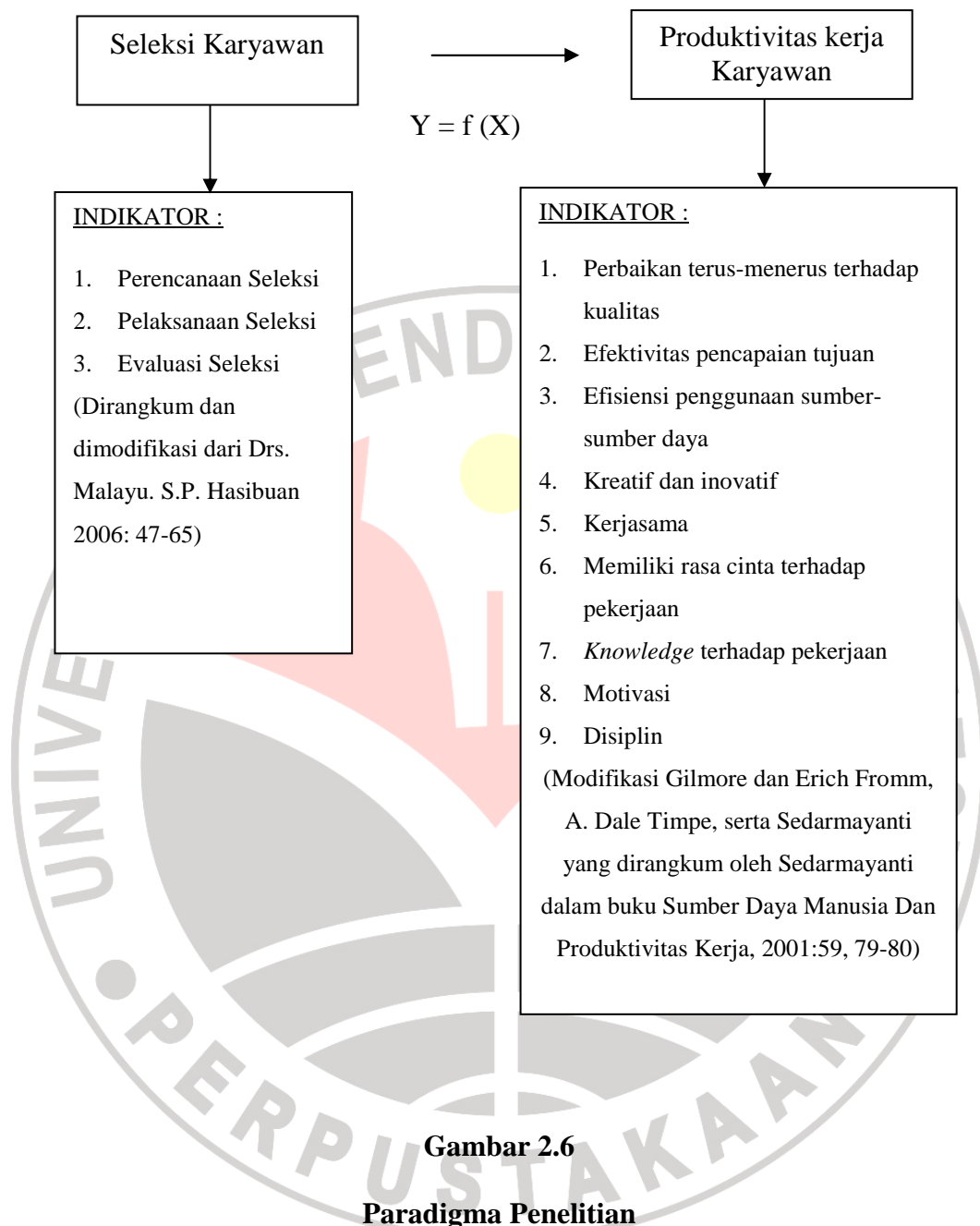
Sumber : Richard E. Kopelman (1986:24)

Gambar 2.5
 Faktor penentu produktivitas dalam organisasi
 (*A Behavior-Science Approach*)

Dengan pendekatan sistem di atas, dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah karakteristik individu. Dimana dari karakteristik individu tersebut dapat diketahui pengetahuan yang dimiliki, kemampuan, ketrampilan, sifat, motivasi serta kepribadian dari calon karyawan. Informasi-informasi mengenai karakteristik individu dari calon karyawan dapat diperoleh perusahaan pada saat calon karyawan tersebut mengikuti proses seleksi. Dari proses seleksi yang dilaksanakan perusahaan dapat menggali lebih dalam mengenai karakteristik individu dari calon karyawan, sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang sejelas dan selengkap mungkin tentang calon karyawan tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh tersebut pada akhirnya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan acuan apakah calon karyawan tersebut sesuai atau tidak dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan.

Dengan adanya informasi yang tepat, perusahaan dapat menentukan calon karyawan mana yang paling sesuai dan cocok dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kriteria dan kebutuhan yang ada dalam perusahaan diharapkan dapat bekerja dengan maksimal sehingga pada akhirnya memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

Dengan demikian seleksi karyawan mempunyai hubungan yang positif terhadap produktivitas. Hubungan teoritis antara konsep-konsep tersebut digambarkan dalam paradigma penelitian yang dijadikan landasan penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.6
Paradigma Penelitian
Pengaruhnya Seleksi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiono, hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, hal itu dikarenakan jawaban yang diberikan baru didasarkan

pada teori relevan, belum didasarkan faktor-faktor empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Menurut Winarno surachman adalah sesuatu yang masih kurang (hipo) dan sebuah kesimpulan (thesis), dengan kata lain hipotesis adalah sebuah kesimpulan tetapi kesimpulan itu belum final dan masih mencari bukti kebenarannya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2002:62) bahwa :
“Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbuka melalui data yang terkumpul.”

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut : “ pelaksanaan seleksi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan”.