

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan pada dasarnya mempunyai tujuan untuk memperoleh laba maksimal. Tujuan ini mengakibatkan perusahaan selalu menghadapi masalah bagaimana cara memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk meraih laba sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi berkaitan dengan baik atau tidak sumber daya yang dimiliki. Hal ini tentu menjadi salah satu faktor yang perlu untuk disikapi dan mendapat perhatian. Bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki sehingga tercapai tujuan perusahaan atau organisasi dengan maksimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Salah satu tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mencapai tujuan organisasi, Hal ini dapat dimengerti karena sasaran akhirnya adalah Sumber Daya Manusia menjadi optimal.

Kompetensi karyawan senantiasa dipertahankan melalui penetapan dan evaluasi profesionalisme yang diperlukan oleh karyawan dalam bentuk pelatihan, “*rewards* dan *punishment system*”, evaluasi dari keefektifan pengembangan dan

pembinaan karyawan serta memastikan kesadaran karyawan akan relevansi dan pentingnya masing-masing kegiatan serta bagaimana kontribusinya dalam mencapai sasaran mutu. Untuk memiliki kompetensi maka karyawan PT. Leuwijaya Utama Textile dalam penyeleksian harus benar-benar, agar kinerja yang dimiliki oleh karyawan perusahaan atau organisasi tersebut tinggi.

Tanggung jawab departemen Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya PT. Leuwijaya Utama Textile menjadi semakin luas dan strategis sejak orang-orang bisnis mulai memasukkan “personnel department” dalam struktur organisasi mereka. Awalnya, personnel department mengatur perekrutan dan pemecatan, seiring dengan berkembangnya teknologi pada testing dan wawancara, peran departemen personalia meluas meliputi seleksi, pelatihan, dan promosi karyawan (Desler, 2005: 10). Oleh sebab itu, melalui peranannya, manajemen SDM saat ini penting karena berperan untuk memastikan perusahaan mendapatkan hasil yang tepat melalui orang (Desler, 2005: 10). Dalam memilih SDM tersebut, tentunya perusahaan atau organisasi harus memilih seseorang yang baik dan cocok dengan pekerjaan yang lowong. Hal ini dapat dilakukan melalui proses seleksi.

Saat ini globalisasi ekonomi dunia menuntut perubahan dalam cara-cara mengorganisir dan menggunakan departemen SDM mereka selain mempertimbangkan proses seleksi, di era dimana manajemen SDM harus diselaraskan dengan strategi bisnis, maka tuntutan terhadap manajemen SDM berbasis kompetensi juga semakin tinggi. Kompetensi menjadikan integrasi manajemen SDM dengan strategi bisnis lebih fokus sehingga memberi nilai tambah kepada keseluruhan organisasi (wood&payne, 1998: 22). Tambahan lagi,

manajemen SDM berbasis kompetensi mendorong pemberdayaan individu maupun tim sehingga proses manajemen SDM yang kompleks bisa dikurangi. Untuk itu, organisasi atau instansi dituntut untuk dapat lebih selektif dalam memilih SDM yang mampu menunjukkan kinerja superior.

Manajemen berbasis kompetensi juga dapat diterapkan dalam proses seleksi. Seleksi berbasis kompetensi merupakan salah satu alat yang akurasinya lebih tinggi dibandingkan metode seleksi tradisional dalam mengidentifikasi kesesuaian antara calon karyawan dengan tuntutan kompetensi perusahaan/organisasi, misalnya melalui *Assesment Center*. Dalam seleksi berbasis kompetensi bukan hanya latar belakang pendidikan saja yang menjadi pertimbangan diterimanya seseorang menjadi karyawan, namun orang tersebut juga harus memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang nantinya membantu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien, yang dapat dilihat dari hasil wawancara (Dobols, 2004: 105).

Seleksi berbasis kompetensi menemukan orang yang dapat berkinerja secara superior dalam suatu pekerjaan, dan mencocokkan antara orang dengan pekerjaan lebih baik sehingga karyawan akan merasa puas. Oleh karena itu, seleksi berbasis kompetensi meningkatkan kinerja karyawan dan menurunkan turn over (Shermon, 2004: 205). Diterapkannya seleksi berbasis kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang menuju pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Seleksi berbasis kompetensi sangat menarik untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan atau organisasi . Hal ini, antara lain karena seleksi merupakan langkah

awal untuk menentukan karyawan itu sendiri dan menentukan keberhasilan perusahaan atau tersebut. Oleh karena itu suatu organisasi atau instansi wajib menseleksi karyawannya demi keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut.

Selain dari aspek seleksi berbasis kompetensi yang akurat, hal lain yang menunjang untuk pencapaian kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan adalah tahap penempatan karyawan (placement). Penempatan karyawan (placement) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penempatan yang baik harus sesuai dengan minat, bakat, kemampuan dan keinginan karyawan sehingga karyawan dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya. Selain itu juga tahap penempatan karyawan juga diharapkan dapat meminimalisir *labour turnover* (perputaran tenaga kerja) dan timbulnya konflik dari kesalahan penempatan karyawan.

Penempatan karyawan pada posisi yang tepat bukan saja menjadi suatu idaman bagi suatu perusahaan, akan tetapi hal ini juga menjadi satu hal yang diinginkan oleh elemen yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dampak yang ditimbulkan dari kegiatan ini adalah meningkatnya semangat dan kegairahan serta kedisiplinan kerja. Karena karyawan merasa nyaman dengan apa yang ditugaskan kepadanya.

Penempatan karyawan sangat menarik untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan. Hal ini, antara lain karena kegiatan penempatan karyawan akan banyak menentukan keberhasilan tujuan organisasi yang didalamnya akan menyangkut berbagai kepentingannya, baik itu perusahaan atau organisasi

ataupun karyawan itu sendiri. Sasaran dari penempatan karyawan ini terutama untuk menciptakan penempatan orang yang tepat pula pada posisi yang dimiliki.

Bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2002: 9).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu (Hasibuan, 2002: 3). Oleh karena itu suatu perusahaan atau organisasi kinerja buruk maka tidak akan memberikan hasil yang optimal untuk keberlangsungan suatu organisasi atau instansi tersebut.

PT. Leuwijaya Utama Textile merupakan perusahaan yang bertanggung jawab menseleksi dan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan, minat dan bakat karyawan di seluruh lingkungan perusahaan atau organisasi PT. Leuwijaya Utama Textile.

Data jumlah karyawan dan karyawan terendah, tertinggi dan kondisi saat ini di PT. Leuwijaya Utama Textile sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Data Karyawan Tahun 2012

NO	BAGIAN	2012					
		JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
1	MANAGER	4	4	4	4	4	4
2	PRODUKSI	872	889	917	904	939	939
3	TEHNIK , BI	279	280	290	279	280	290

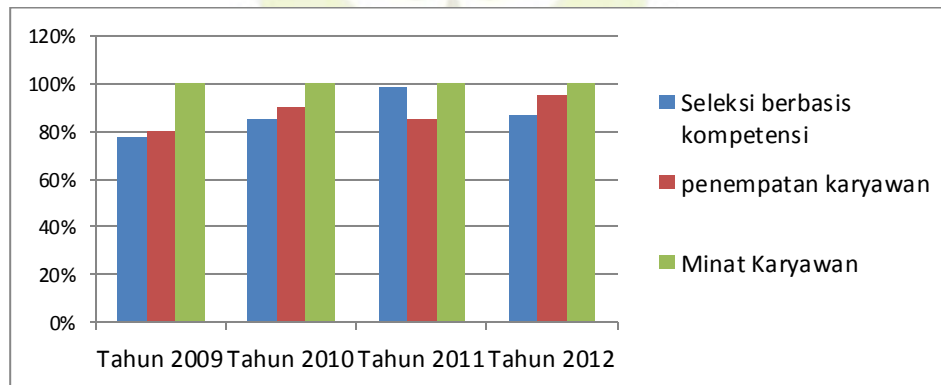
4	SUPPORTING	187	187	176	177	176	178
5	STAF & ADM	210	210	210	210	210	210
TOTAL PER BULAN		1552	1570	1597	1574	1609	1621

Sumber : Data karyawan PT.Leuwijaya Utama Textile tahun 2012

Data atau grafik tentang seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan di bandingkan persentase minat pelamar di PT. Leuwijaya Utama Textile sebagai berikut:

Grafik 1.1

Jumlah Data Karyawan Tahun 2012



Sumber : Data PT.Leuwijaya Utama Textile tahun 2009,2010,2011,2012

Data yang peneliti ambil mulai dari tahun 2009-2012 berikut keterangan data yang di paparkan oleh peneliti, pada tahun 2009 seleksi mencapai 78% sedangkan penempatan 80%, pada tahun 2010 seleksi mengalami kenaikan yaitu 85% dan penempatan mengalami kenaikan yaitu 90%, pada tahun 2011 seleksi mengalami kenaikan 14% yaitu 99% dari tahun 2010 dan penempatan mengalami penurunan dari tahun 2010 yaitu 85%, sedangkan tahun 2012 selesi mengalami penurunan yaitu 87% sedangkan penempatan mengalami kenaikan yaitu 95%.

Melihat fenomena diatas, yang terjadi di PT. Leuwijaya Utama Textile tersebut maka perlu ditetapkan standar untuk menseleksi berbasis kompetensi dan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai, sehingga akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan di bagian staf dan administrasi pada PT. Leuwijaya Utama Textile Cimahi Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang di atas peneliti membuat beberapa identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terdapat kecenderungan sikap kontrol karyawan yang kurang terkendali berkaitan dengan seleksi berbasis kompetensi pada bagian staf dan administrasi di PT. Leuwijaya Utama Textile Cimahi Bandung.
2. Diasumsikan bahwa adanya penempatan karyawan dapat menjadi stimulus peningkatan kinerja karyawan pada bagian staf dan administrasi di PT. Leuwijaya Utama Textile Cimahi Bandung.
3. Kinerja yang tidak stabil berkaitan dengan tingkat seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan yang mengalami fluktuasi berimbas kepada omset perusahaan yang naik turun sehingga perlu adanya perhatian khusus dari manajemen perusahaan.
4. Peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai sejauh mana pengaruh seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan terhadap kinerja

karyawan pada bagian staf dan administrasi di PT. Leuwijaya Utama Textile Cimahi Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan?
2. Seberapa besar pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan?
3. Seberapa besar pengaruh seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.4 Tujuan Analisis

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dari data dan informasi yang berhasil didapat serta dikumpulkan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara

praktis dalam relevansinya dengan ilmu ekonomi pada umumnya dan khususnya Sumber Daya Manusia.

1. Manfaat Teoritis :

Sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan dan merupakan bahan kajian bagi penulis untuk mengaplikasikan serta menggunakan konsep-konsep yang diperoleh selama proses belajar, juga diharapkan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai literatur bagi rekan-rekan akademis yang akan mengadakan penelitian dalam mata kuliah manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai penelitian yang sesuai dengan penelitian yang penulis teliti.

2. Manfaat Praktis :

Diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam mengelola kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia dimasa yang akan datang. Dengan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian atau pertimbangan, serta merupakan suatu sumbangsih dari penulis bagi para pembaca umumnya, dan khususnya dapat menjadi masukan bagi para pengambil keputusan di organisasi atau instansi.

1.6 Kerangka pemikiran

Sebuah perusahaan atau organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam perusahaan atau organisasi, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja

karyawan. Oleh karena itu untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menseleksi karyawan dan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan sesuai untuk mencapai suatu tujuan.

1) Pengaruh Seleksi Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan:

Charles Bethell-Fox (1993: 67) berpendapat bahwa sistem seleksi yang efektif harus memenuhi beberapa syarat. Pertama, sistem seleksi sukses mengidentifikasi kandidat yang cocok bagi suatu jabatan dan setelah diterima karyawan baru dapat berkinerja baik sehingga membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Kedua, tujuan ini harus tercapai tanpa adanya bias. Ketiga, sistem seleksi efektif biaya sehingga waktu dan uang yang dikeluarkan sebanding dengan kualitas karyawan baru.

Tujuan ini dapat dicapai melalui sistem seleksi berbasis kompetensi. Seleksi berbasis kompetensi merupakan proses mempertimbangkan kadar kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan seleksi.

Bila suatu perusahaan memilih orang yang kompeten pada bidangnya, maka kinerja akan lebih baik, selain itu, dengan adanya kesesuaian antara job requirement dengan kompetensi seseorang, akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih besar sehingga *turnover* rendah.

“ Performance is defined as the Record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.

Menurut Mangkunegara (2005: 9) bahwa :“Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa ahli tersebut bahwa kinerja karyawan merupakan tujuan dari perusahaan untuk mengetahui hasil kerja karyawan. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Seluruh langkah seleksi tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi kandidat yang paling tepat, termasuk dalam hal kompetensi. Kompetensi menurut *Spencer* dan *Wisher* yang dikutip oleh *Foot and Hook* adalah karakter dalam diri seseorang yang dapat memprediksi kinerja. *Spencer*, *Fox*, *Shermon* dan *Dubois* menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja seseorang yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut penelitian terdahulu oleh *Rika Faustine* mengemukakan sebagai berikut:

Seleksi Berbasis Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan:

Penempatan karyawan mengandung arti menempatkan karyawan calon karyawan yang lulus seleksi pada pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus

mendelegasikan jenis pekerjaan kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat menggerakkan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Teori manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa penempatan karyawan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas

Penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan salah satu cara untuk untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, pelaksanaan penempatan yang tepat akan terciptanya manakala kemampuan bekerja karyawan sudah dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga karyawan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal.

Penempatan karyawan baru adalah berupa penugasan awal sedangkan penempatan karyawan lama hendaknya adalah promosi atau transfer, kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seseorang karyawan secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat untuk menghindari kesalahan-kesalahan dalam penempatan, maka menurut (Bedjo Siswanto, 2005: 162) adalah :

“Penempatan karyawan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah di tetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resikonya dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab”.

Maka penempatan karyawan merupakan suatu upaya untuk menyalurkan sumber daya manusia sebaik mungkin kedalam posisi yang tepat sehingga memberikan dampak positif bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi/instansi.

Bedjo Siswanto (2005: 162) memberikan suatu pernyataan tentang adanya suatu pengaruh antara penempatan karyawan dan kinerja karyawan, adalah:

“Penempatan karyawan pada posisi yang tepat dapat meningkatkan kinerja yang tinggi bagi perusahaan dan sebaliknya bila ada kesalahan dalam penempatan karyawan maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan rendah dimana nantinya akan merugikan perusahaan”.

Penempatan karyawan yang tepat salah satu kunci untuk memacu kinerja. Dengan penempatan secara tepat, maka dapat meningkatkan semangat kerja serta kedisiplinan yang lebih efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam hal yang menyangkut penempatan karyawan secara tepat berdasarkan analisis jabatan sehingga dapat memenuhi kepentingan karyawan maupun perusahaan, penempatan karyawan yang sesuai dengan kecakapan maupun minat akan penting artinya dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya yang pada gilirannya, hal tersebut akan menentukan motivasi dan peningkatan kinerja karyawan.

“ Performance is defined as the Record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.

Menurut Anwar prabu Mangkunegara (2005; 9) bahwa :

“Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa ahli tersebut bahwa kinerja merupakan tujuan dari perusahaan untuk mengetahui hasil kerja karyawan. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Penempatan kinerja yang optimal merupakan sasaran dari sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak perusahaan atau organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya, untuk itu semangat tergantung pada pelaksanaan, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi, untuk itu pula perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja karyawan, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana karyawan bekerja agar mencapai yang terbaik.

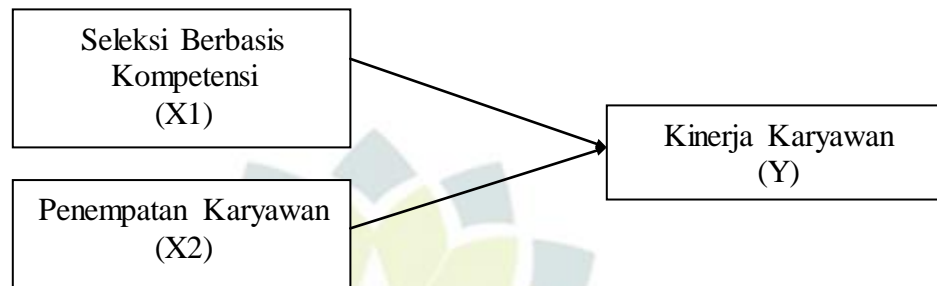
Menurut penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Triya Agtini mengemukakan sebagai berikut:

Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa argumen penelitian terdahulu di atas dapat dibuat sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut :

Pengaruh Seleksi Berbasis Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Gambar. 1 Paradigma penelitian



1.7 Hipotesis

Berdasarkan beberapa argumen penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_0 : Seleksi Berbasis Kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H_a : Seleksi Berbasis Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa hipotesis penelitiannya yang dikemukakan oleh Rika Faustine adalah sebagai berikut:

Seleksi Berbasis Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_0 : Penempatan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H_a : Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa hipotesis penelitiannya yang dikemukakan oleh Triya Agtini adalah sebagai berikut:

Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_0 : Seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H_a : Seleksi berbasis kompetensi dan penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

