

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini bisa dikatakan benar adanya karena pihak perusahaan menyadari bahwa mereka belum bisa menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan harapan organisasi/perusahaan yang dimaksud, maka setelah tahapan rekrutmen diperlukan pelaksanaan tahapan selanjutnya yaitu seleksi guna menilai kemungkinan keberhasilan ataupun kegagalan calon pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya.

1.1.1 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan pelaksanaan fungsi Sumber Daya Manusia di banyak departemen SDM. Dalam perusahaan yang besar fungsi SDM diserahkan tanggung jawabnya pada departemen SDM. Dalam perusahaan yang lebih kecil manajer SDM menangani tugas-tugas departemen SDM. Departemen SDM sering kali dijadikan sebagai alasan pokok dalam keberadaan departemen itu karena proses seleksi memiliki sifat sentral atau vital pada fungsi SDM. Seleksi yang tidak tepat menyebabkan departemen gagal mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Oleh sebab itu, tidaklah berlebihan apabila dikatakan bahwa seleksi sifatnya sentral pada keberhasilan departemen SDM dan perusahaan. Suatu perusahaan tidak mungkin akan maju tanpa memiliki SDM bagus dan kompeten yang bekerja di dalamnya.

Simamora (2004:202), menyatakan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam organisasi/perusahaan. Sedangkan menurut Sastrohadiwiry (2003:150), menyatakan bahwa seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.

Dubois dan Rothwell dalam Donni (2016:107) menyatakan bahwa seleksi mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang paling memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi pemohon yang paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya organisasi. Sementara menurut Pynes dalam Donni (2016:107) seleksi merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen, ketika keputusan dibuat siapa yang akan dipilih untuk posisi yang kosong.

Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat yang kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan.

Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan

keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu, maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi organisasi/perusahaan.

Seleksi tidak hanya untuk penerimaan pegawai baru saja, tetapi seleksi ini dapat dilakukan karena untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Adapun untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukannya proses seleksi sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Peluang jabatan ini dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan organisasi/perusahaan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu.

2.1.1.2 Tujuan Seleksi

Segala sesuatu yang dikerjakan itu pasti ada tujuan dan maksud di dalamnya, termasuk juga seleksi. Karena dengan adanya tujuan yang jelas, maka akan mampu memandu tim bagaimana seharusnya melaksanakan semua prosedur, peraturan dan kriteria yang sudah ditetapkan tersebut secara baik dan benar, sehingga dapat diperoleh hasil maksimal yang sesuai dengan harapan. Berikut beberapa tujuan dari seleksi menurut Suparyadi (2016:150), diantaranya:

1. Untuk memperoleh orang yang tepat, guna menduduki posisi jabatan yang tepat.

Seluruh anggota tim harus memahami dan melaksanakan secara konsisten bagaimana spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dari jabatan yang lowong, dimana cara mengimplementasikannya yaitu dengan menemukan pelamar mana yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mana yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang sudah ditetapkan tersebut.

2. Untuk memperkirakan kinerja pelamar.

Seseorang yang mempunyai ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan belum tentu mempunyai kinerja dan semangat kerja yang tinggi pula. Maka masih diperlukan tolak ukur lain guna memperkirakan tingkat kinerja dan semangat kerja pelamar, yaitu dengan memberikan motivasi kepadanya untuk melamar pekerjaan, menanamkannya agar memiliki harapan terhadap pekerjaan, nilai-nilai budaya yang dianut dan kerjasamanya terhadap rekan kerja termasuk atasan dan bawahan.

3. Meja reputasi organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha untuk menjaga nama baik almamater atau citranya, karena nama baik atau citra tersebut merupakan gambaran secara umum seberapa baik organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus sangat berhati-hati dalam menerima pegawai baru, salah satunya yaitu dengan cara mempelajari rekam jejak dari para pelamar.

4. Optimalisasi pelamar

Pelamar yang diterima nantinya akan menjadi pegawai dan akan terlibat dalam kontrak psikologis dengan organisasi atau perusahaan, yaitu perusahaan akan memberikan sejumlah kompensasi tertentu kepada pegawai dan untuk itu pegawai harus memberikan kontribusi tertentu kepada organisasi atau perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

2.1.1.3 Pendekatan seleksi

Pendekatan seleksi dapat beragam, namun secara umum terdapat beberapa pendekatan seleksi yang sering digunakan oleh organisasi seperti halnya yang disampaikan oleh Donni Juni (2016:107) yaitu:

1. *Successive Hurdles Selection Approved.*

Pendekatan ini mengharuskan calon pegawai untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Pada setiap tahapan seleksi tersebut dilakukan pengujian, hanya calon yang lulus di tahapan tertentu yang akan mengikuti seleksi selanjutnya. Setiap tahapan menyajikan tingkat kesulitan yang beragam tergantung pada kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sangat efisien, baik dari segi biaya ataupun waktu, terutama apabila jumlah peserta seleksi dengan jumlah yang banyak.

2. *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini mengharuskan semua calon pegawai untuk diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Kekurangan dan kelebihan calon pegawai di suatu bidang tertentu dapat dikompensasikan dengan kekurangan dan kelebihan pada bidang yang lain. Pendekatan ini lebih terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap (comprehenship) kemampuan seorang calon pegawai namun kurang efisien jika jumlah peserta seleksinya sangat banyak. Pendekatan ini sangatlah tepat dilakukan atau dipergunakan dalam seleksi calon pegawai tingkat manajerial.

2.1.1.4 Alat dan Tahapan Seleksi

Alat mengacu pada metode, cara atau instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar serta untuk memilih pegawai yang terbaik sesuai dengan yang dibutuhkan. Menurut Donni Juni (2016:108) dalam praktik seleksi terdapat sejumlah alat atau metode seleksi yang digunakan dimana penggunaan dan tahapan pelaksanaannya dapat berbeda-beda diantara setiap organisasi, yaitu:

1. **Penerimaan Pendahuluan (Preliminary Reception)**

Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan organisasi untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah organisasi yang dilamarnya merupakan pilihan terbaik baginya, serta organisasi dapat memperoleh informasi yang lengkap dari pelamar langsung. Fungsi lainnya bagi organisasi adalah sebagai proses penyaringan calon pegawai yang tidak sesuai dengan organisasi. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai organisasi yaitu dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah organisasi tersebut merupakan pilihannya.

2. **Ujian Penerimaan (Employment Test)**

Tes atau ujian merupakan satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktik/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktik

adalah tes yang dilakukan dengan cara calon/pelamar diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang akan diembannya. Kedua jenis tes tersebut ditujukan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaannya, kalau calon/pelamar tersebut diterima menjadi pegawai.

Untuk pekerjaan yang banyak berkaitan dengan kemampuan mental atau intelektual lebih baik menggunakan dan mendalami pengetesan secara tertulis, karena kemampuan ini tidak terlihat nyata. Sedangkan tes praktik lebih lebih baik digunakan untuk pekerjaan yang secara teknis, fungsional dan membutuhkan keterampilan kerja misalnya seorang montir atau tukang bangunan.

Tes yang dipergunakan untuk menentukan calon pegawai sesuai dengan persyaratan kerja. Setiap pekerjaan pasti memiliki persyaratan kerja yang berbeda, sehingga tes yang dilakukan apakah tertulis atau tidak. Menurut Donni Juni (2016:109) terdapat sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yaitu:

a. Tes Psikologi (Psychological Test)

Tes ini paling banyak digunakan untuk membuat keputusan seleksi pegawai sekitar tahun 1940-an dan 1950-an. Dilakukan untuk mengetahui kepribadian atau tempramen seseorang, sering kali disebut juga sebagai tes kepribadian.

b. Tes Pengetahuan (Knowledge Test)

Tes ini dilakukan untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya

pengetahuan mengenai ilmu tertentu yang sesuai dengan pekerjaan yang diminatinya. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktik seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.

c. Tes Kemampuan (*Performance Test/Attainment Test*)

Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan dan tes ini ditujukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Skills dan kemampuan pelamar akan diketahui dalam tahap ini, tes ini juga dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktik. Tes ini memiliki fungsi untuk mengetahui atau meramal berhasil atau tidaknya pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, reaksi, kepandaian, potensi dan lain-lain.

d. Tes Potensi (*Aptitude Test*)

Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar dimulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi. Dilakukannya tes ini untuk mengetahui potensi seseorang untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan

e. Tes Kecerdasan (*Intelligence Test*)

Tes ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum dan kecerdasan yang dimilikinya.

f. Tes Kesehatan (*Medical Test*)

Dilakukannya tes ini untuk mengetahui kesehatan umum seorang

calon pegawai/pelamar, apakah mendukung atau tidak dalam pelaksanaan pekerjaan. Tes kesehatan seseorang merupakan hal yang sangat penting untuk semua jenis pekerjaan, karena disamping dapat mempengaruhi produktivitas juga berkaitan dengan biaya yang nantinya dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan untuk pemeliharaan kesehatan.

g. Wawancara

Tes wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh organisasi atau perusahaan bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah organisasi atau perusahaan yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa 90% organisasi menggunakan wawancara sebagai alat seleksi utama.

Banyaknya organisasi atau perusahaan yang menggunakan tes wawancara karena wawancara dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan seperti pekerjaan yang tidak terlatih (unskilled), manajerial dan professional. Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan yang lainnya.

Pemeriksaan latar belakang calon pegawai dan pengecekan kebenaran dari informasi yang diberikan oleh calon pegawai perlu dilakukan. Pemeriksaan latar belakang dapat dilakukan berupa sejarah perkembangan pekerjaan, latar belakang kegiatan, ketika masih kuliah atau belajar, dan lain sebagainya. Hal ini perlu dilakukan sebab latar belakang yang buruk, yang berkaitan dengan aspek- aspek tersebut dapat mempengaruhi unjuk kerja atau

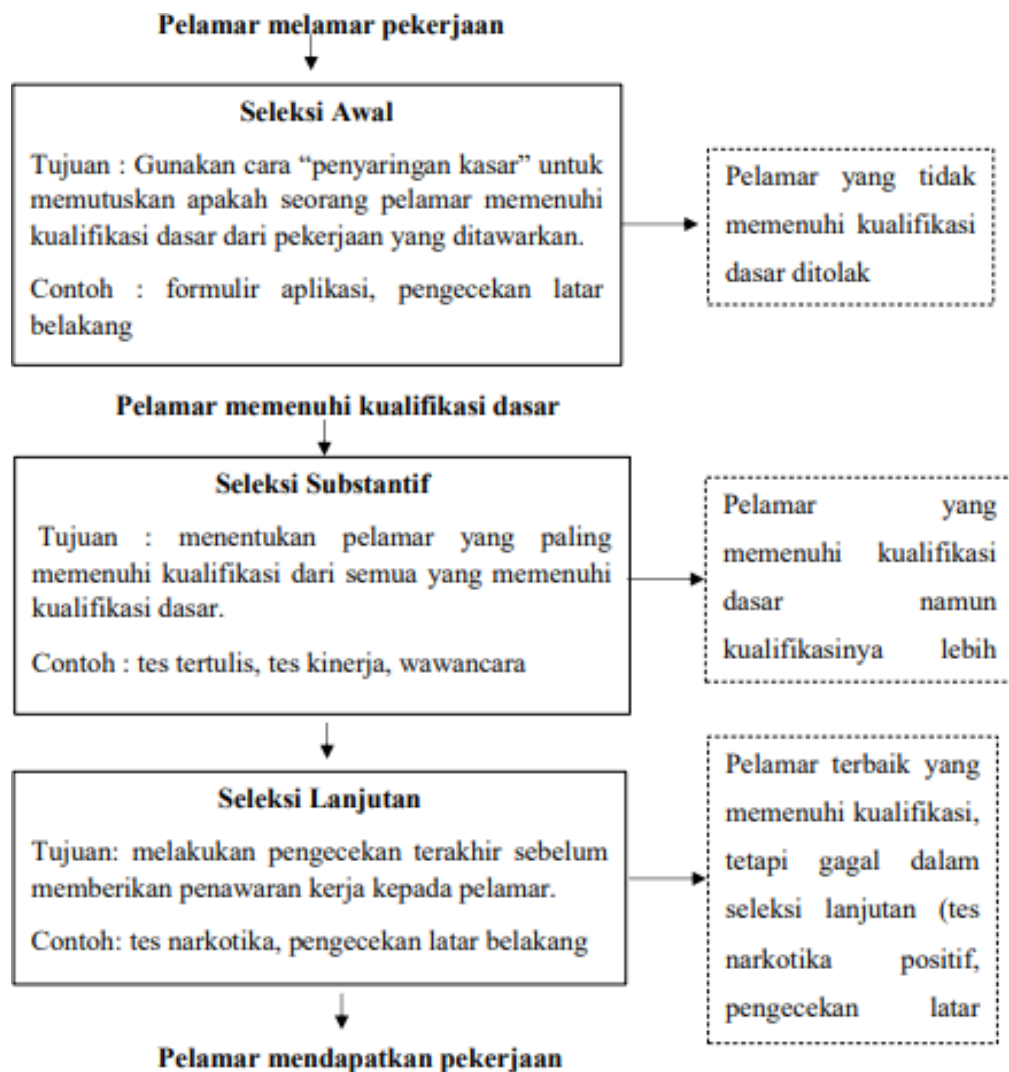
kualitas kerja.

3. Penjelasan Pekerjaan Secara Realistis (Realistic Job Preview)

Realistic Job Preview merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seorang pelamar memasuki organisasi atau perusahaan pelamar tersebut akan memperoleh kesan tentang berbagai hal yang bisa positif atau negative mengenai organisasi atau perusahaan tersebut, misalnya akan mendapatkan gaji yang sangat besar, pekerjaan yang menyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat dan lain-lain.

Kesan yang diperoleh dapat benar atau salah sebagai akibat dari informasi sekilas yang didupatkannya. Oleh karena itu, kepada calon pegawai/pelamar harus diberikan informasi yang lebih lengkap mengenai berbagai hal seperti beban kerja yang nanti akan diterimanya, berbagai keuntungan yang nati akan didapatkan jika melakukan pekerjaan dengan baik, pengenalan lingkungan kerja, budaya kerja yang diharapkan dari calon pegawai/pelamar, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

2.1.1.5 Model Proses Seleksi dalam Organisasi



Gambar 2 1 Model Proses Seleksi dalam Organisasi

Sumber : (Robbins, 2008:298)

2.1.1.6 Kendala Dalam Proses Seleksi

Bisa dinyatakan mustahil kalau setiap kegiatan berjalan mulus tanpa ada hambatan atau kendala di dalamnya, pasti tidak akan ada yang sempurna. Begitu pula dengan pelaksanaan seleksi ini, meskipun telah direncanakan secara cermat,

namun tetap saja akan bertemu dengan sebuah kendala. Hal tersebut dapat terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pemikiran, dinamika dan harga diri. Adapun kendala-kendala yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tolak Ukur

Disini kendalanya yaitu terdapat kesulitan dalam menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi selektif secara objektif.

2. Penyeleksi

Terdapat kesulitan dalam mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur serta memiliki penilaian yang objektif.

3. Pelamar

Kendalanya yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari dalam diri pelamar.

Dan untuk mengurangi kendala-kendala tersebut, diperlukan kebijaksanaan secara bertingkat, karena semakin banyaknya tingkat seleksi yang dilakukan maka akan semakin cermat dan teliti penerimaan pegawainya.

2.1.1.7 Indikator Seleksi

Seleksi merupakan gerbang awal yang harus dilalui oleh calon pegawai sampai pada akhirnya mendapatkan keputusan diterima atau ditolak sebagai pegawai baru dalam suatu perusahaan atau organisasi. Adapun untuk indikator daripada seleksi menurut Rivai dan Ella (2010:61) yaitu:

1. Penerimaan pendahuluan

Tahapan seleksi merupakan jalur dua arah, dimana organisasi memilih

pegawainya dan begitupun sebaliknya. Seleksi dimulai dari kunjungan calon pegawai ke organisasi atau perusahaan yang dituju ataupun dengan permintaan tertulis dengan media aplikasi.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes penerimaan ini merupakan alat bantu yang bertujuan untuk menilai kemungkinan kombinasi daripada kemampuan, pengalaman, kepribadian calon pegawai dan persyaratan jabatan.

3. Wawancara Tahap Awal

Wawancara merupakan percakapan yang bersifat formal dan mandalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidaknya calon pegawai.

4. Pemeriksaan Referensi

Referensi terbagi 2 macam, yaitu :

a. *Personal References*

Merupakan sumber untuk mengetahui tentang bagaimana karakter dari calon pegawai, biasanya diutarakan oleh keluarga, teman dekat baik yang ditunjuk oleh calon pegawai itu sendiri ataupun hasil permintaan dari organisasi atau perusahaan tempat ia melamar.

b. *Employment References*

Referensi ini mencakup tentang gambaran latar belakang atau pengalaman kerja calon pegawai.

5. Evaluasi Medis

Mencakup tentang pemeriksaan Kesehatan calon pegawai sebelum keputusan penerimaan pegawai dibuat. Tahapan evaluasi medis ini mengharuskan calon pegawai untuk memberikan informasi mengenai kesehatannya.

6. Wawancara Atasan Langsung

Seorang atasan merupakan orang atau pihak yang bertanggung jawab penuh atas pegawai yang diterima dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk penerimaan final.

2.1.2 Penempatan

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada para pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

2.1.2.1 Pengertian Penempatan

Penempatan kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman organisasi/perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri. Dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Selanjutnya melakukan pemberdayaan dari

penempatan kerja bagi pegawai dalam manajemen mutu terpadu partisipasi aktif merupakan kunci keberhasilan dalam usaha peningkatan mutu berkelanjutan dalam sebuah organisasi (Agustini, Amanah, & Harahap, 2018). Hal ini menguntungkan bagi perusahaan, sehingga meningkatnya semangat kerja pegawai serta nilai tambahnya yaitu meningkatkan juga produktivitas perusahaan itu sendiri.

Penempatan ialah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru (Rivai Dan Sagala, 2009). Sastrohadiwiryono dalam Donni (2016:124) menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu untuk mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugas pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan, 2008). Mathis dan Jackson dalam Donni (2016:124) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.

Tohardi dalam Donni (2016:125) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-

syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi seorang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

Berbagai pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga “*the right man on the right place*” tercapai. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini dan supervisor pegawai dalam divisi tertentu. Peranan departemen SDM adalah memberikan usulan dan nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan organisasi dan memberikan konseling kepada para pegawai.

2.1.2.2 Tujuan Penempatan Pegawai

Pada dasarnya, setiap pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan di dalamnya. Tujuan memiliki fungsi untuk mengarahkan perilaku begitu halnya dengan penempatan pegawai. Manajemen sumber daya manusia menempatkan seorang pegawai dengan maksud dan tujuan agar pegawai yang bersangkutan akan lebih menyalurkan daya guna yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan padanya, serta guna meningkatkan kemampuan serta keterampilan pada diri pegawai sebagai dasar kelancaran dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Sastrohardiwiryo (2005:133) tujuan diadakannya penempatan pegawai yaitu untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut ini:

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

Tujuan dari dilaksanakannya penempatan ini yaitu untuk menempatkan atau memposisikan seseorang yang tepat pada jabatan tertentu yang sesuai dengan minat serta kemampuannya, sehingga terciptanya sumber daya manusia yang efektif dan produktif.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Memoria dan Vitzhal Rivai (2005:169) keduanya menyatakan bahwa penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu pada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan apa yang didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi dan kebutuhan pribadi.

Penempatan yang tepat merupakan cara utama untuk mengoptimalkan kemampuan serta keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai (employer development) dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan pada prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki pegawai).

2.1.2.3 Jenis-Jenis Penempatan Pegawai

Menurut Donni Juni (2016:126) penempatan pegawai dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan, penempatan pegawai terdiri dari dua acara, yaitu:

1. Pegawai baru dari luar organisasi,

2. Pegawai di tempat baru bagi pegawai lama yang disebut dengan *inplacement*.

Dalam alur ini terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apapun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya.

1. Promosi

Promosi menurut Rivai dan Sagala dalam Donni (2016:127) terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Hal ini sejalan dengan Siagian dalam Donni (2016:127) yang menyatakan bahwa promosi adalah seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki lebih tinggi dan penghasilannya juga lebih besar pula.

2. Transfer dan Demosi

- a. Transfer

Pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas yang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

- b. Demosi

Pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun

tingkat strukturalnya.

3. *Job Posting Program*

Job posting program memberikan informasi kepada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut biasanya mengundang pegawai yang memenuhi persyaratan untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar organisasi baik itu surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lainnya biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun direkomendasikan supervisor.

2.1.2.4 Kriteria dalam Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai perlu dilakukan dengan pertimbangan berbagai kriteria tertentu. Menurut Donni Juni (2016:127) terdapat sejumlah kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Kriteria dalam Penempatan Pegawai

No	Prinsip	Penjelasan
1	Keahlian	Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus didukung oleh keahlian yang memadai.
2	Keterampilan	Merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman dan proses belajar.
3	Kualifikasi	Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu yang ada di dalam organisasi maka kualifikasi dibutuhkan sebagai persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu
4	kemampuan	Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
5	Sikap	Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

2.1.2.5 Prosedur Penempatan Pegawai

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan pegawai didasarkan atas fakta keterangan dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan pegawai tersebut didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer SDM. Menurut Donni Juni (2016:128) terdapat sejumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan pegawai yaitu:

1. Manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya (delegation of authority)

kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi calon pegawai guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Atas pelaksanaan seleksi calon pegawai, bagian seleksi pegawai melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi pegawai kepada manajer SDM yang merupakan pimpinan langsung pegawai.
3. Setelah menerima laporan seleksi (selection report), manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi berdasarkan kondissi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon pegawai.
4. Bagian seleksi calon pegawai atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi (calon pegawai yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan pegawai, bagian penempatan pegawai melaporkan/mempertanggung jawabkan segala kegiatannya kepada manajer SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/pimpinan langsung kepada bagian penempatan pegawai.

2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisas (Donni Juni, 2016:129) yaitu:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka pegawai tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaannya akan semakin tinggi.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4. Faktor Usia

Faktor usia merupakan salah satu faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia yang lebih muda relatif memiliki produktivitas, kinerja dan semangat kerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan usia yang lebih tua.

2.1.2.7 Kendala dalam Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2002:218) terdapat kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penempatan kerja utamanya kendala yang dihadapi oleh pihak personalia dalam menempatkan pegawainya, yaitu:

1. Tingkat validitas yang berbeda dan tingkat keterkaitan pekerjaan yang berbeda.
2. Masing-masing metode memiliki tingkat reabilitas atau konsistensi angka bagi seorang pelamar dibandingkan dengan waktu.
3. Masing-masing metode juga memiliki tingkat biaya yang berbeda, dari mulai biaya yang murah sampai biaya yang cukup terbilang mahal.
4. Orientasi nilai (efisiensi, kepentingan dan keadilan) dari sebuah organisasi juga mempengaruhi dalam proses pemilihan metode penempatan.

2.1.2.8 Indikator-Indikator Penempatan Kerja

Terdapat beberapa indikator dalam proses penempatan kerja, sebagaimana menurut Suswanto (2003:129) menyatakan bahwa indikator yang dimaksud adalah:

1. Prestasi akademis
 - Prestasi yang dicapai
 - Jabatan bagus
2. Pengalaman
 - Bekerja secara prosedional
 - Menyelesaikan pekerjaan dengan baik

- Tidak terdapat tindakan yang dinilai negatif
3. Kesehatan fisik dan mental
 - Pegawai jarang absen
 - Tingkat kehadiran tinggi
 4. Usia
 - Tingkat senioritas masih diutamakan
 - Semakin matang umur seorang pegawai maka semakin matang juga dalam pemikiran serta tindakannya.

2.1.3 Pelatihan Kerja

Perkembangan pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong organisasi untuk menerapkan, memanfaatkan serta mengelola pengetahuan (knowledge management) dan kemajuan di bidang teknologi bagi pengembangan organisasi. Dibutuhkan pegawai yang mempunyai spesifikasi, kemampuan serta kreatifitas yang baik dan unik, yang dapat membedakannya dengan pegawai yang bekerja di organisasi atau perusahaan yang lainnya. Dalam menjamin suatu pekerjaan dilakukan secara tepat, maka dibutuhkan pelatihan sumber daya manusia. Pelatihan SDM merupakan media dan sarana penting dalam pengembangan penting dalam pengembangan SDM yang superior.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pada dasarnya pelatihan merupakan upaya untuk memberikan bekal kepada seseorang dengan segudang pengetahuan dan keterampilan, sehingga seseorang tersebut memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan menjalankan aktivitas keorganisasian sehari-hari dengan baik dan benar. Pelatihan akan dikatakan sukses

apabila peserta pelatihan tersebut mampu menerapkan atau mengaplikasikan hasil daripada pelatihan yang telah dipelajari ke dalam aktivitas dan tugasnya. Adapun mengenai arti dari pelatihan, terdapat banyak pengertian yang dijelaskan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut:

1. Caple dalam Donni (2016:175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan atau keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuan pelatihan dalam situasi kerja adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai dan menyadari potensi yang mereka miliki.
2. Rivai dan Sagala (2009:169) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Menurut Donni (2014:175) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah sebuah upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli,

maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah sebuah proses sistematis dan terencana yang memberikan perubahan serta pengembangan terhadap kemampuan juga keterampilan pegawai sehingga mereka berhasil dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan

Program pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan memiliki tujuan serta manfaat di dalamnya. Tujuan dari pelatihan menurut Sikula dalam Donni (2016:177) menyatakan bahwa tujuan pelatihan yaitu:

1. Produktivitas (Productivity)

Pelaksanaan pelatihan akan memberikan peningkatan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku terhadap pegawai/pegawai. Dan diharapkan akan meningkatkan produktivitas organisai.

2. Kualitas (Quality)

Dalam hal ini adanya pelatihan bukan hanya menitikfokuskan pada perbaikan kualitas pegawai/pegawai tetapi diharapkan juga memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga dan bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja (Human Resource Planning)

Pengisian kekosongan jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan akan mudah dilakukan dengan adanya pelatihan, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Di dalam perencanaan SDM salah satu diantaranya yaitu mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai/pegawai yang direncanakan, guna memperoleh pegawai berkualitas dan sesuai dengan yang

diarahkan.

4. Moral (Morale)

Adanya kegiatan pelatihan dipastikan akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga akan menimbulkan peningkatan upah/gaji pegawai. Dengan hal ini akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya.

5. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)

Organisasi atau perusahaan menyediakan pelatihan sebagai upaya untuk memberikan kesempatan bagi pegawai dan sarana pelatihan ini bisa diartikan juga sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah pegawai capai pada waktu sebelumnya, dimana dengan mengikuti pelatihan ini pegawai yang bersangkutan berkesempatan untuk lebih mengembangkan kemampuan dalam dirinya.

6. Keselamatan dan Kesehatan (Health and Safety)

Dilakukannya pelatihan ini sekaligus sebagai langkah yang terbaik dalam rangka mencegah serta mengurangi terjadinya sebuah kesalahan yang menyebabkan hal yang tidak diinginkan seperti terjadinya sebuah kecelakaan kerja dan dengan memperhatikan dilakukannya pelatihan ini agar tercipta suasana organisasi/perusahaan yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental pegawai tersebut.

7. Pencegahan Kadaluarsa (Obsolescence Prevention)

Kegiatan pelatihan akan memberikan dorongan untuk memunculkan sisi inisiatif dan kreatifitas pada diri pegawai, hal ini diharapkan dapat mencegah

pegawai dari adanya sifat kadaluarsa. Maksudnya dengan tidak adanya sifat kadaluarsa dalam diri pegawai mereka mampu untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang ada.

8. Perkembangan Pribadi (Personal Growth)

Pihak organisasi/perusahaan selalu ingin memberikan hal-hal yang terbaik bagi pegawainya, dengan adanya pelatihan ini sebagai bentuk perhatian organisasi untuk memberikan kesempatan kepada mereka agar dapat meningkatkan kemampuan serta pengetahuan yang mereka miliki termasuk juga sebagai upaya untuk meningkatkan perkembangan dirinya sendiri.

Dikutip dari Hariandja dalam Donni (2016:178) beliau menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan pentingnya kegiatan pelatihan ini dilakukan, sebagaimana yang dijelaskan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 2. 2 Alasan pentingnya pelatihan pegawai

No	Alasan	penjelasan
1	Pegawai Baru	Pegawai yang baru direkrut oleh organisasi/perusahaan sering kali belum begitu memahami secara benar akan pekerjaan yang akan mereka emban, sehingga pegawai baru tersebut membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan dari organisasinya.

2	Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja	Perubahan-perubahan yang dimaksud meliputi perubahan dalam teknologi proses, seperti halnya muncul teknologi yang baru ataupun muncul metode kerja baru, dimana pihak organisasi diharuskan untuk proaktif menyesuaikan keterampilan yang dimiliki pegawainya agar dapat menggunakan dan memanfaatkan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai/pegawai yang memiliki sifat kadaluarsa. Terjadinya berbagai perubahan dalam dunia tenaga kerja seperti semakin beragamnya pegawai yang mempunyai latar belakang kemampuan, sikap dan nilai yang berbeda antara satu dengan yang lainnya itu diperlukan media pelatihan guna menyamakan perilaku dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya.
3	Meningkatkan Daya Saing dan Memperbaiki Produktivitas Perusahaan	Saat ini modal bukan satu-satunya asset berharga yang dapat diandalkan bagi sebuah organisasi sebagai senjata di dunia persaingan dan sumber daya manusia merupakan bagian dari asset penting lainnya bagi organisasi sebagai upaya meningkatkan daya saing. Dikatakan demikian karena sumber daya manusia merupakan aspek penentu paling utama daya saing yang bersifat langgeng.
4	Menyesuaikan dengan Peraturan yang Ada	Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri pemerintah untuk memberikan jaminan terhadap kualitas produksi ataupun keselamatan dan kesehatan kerja.

2.1.3.3 Manfaat Pelatihan

Kegiatan pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas serta efisiensi organisasi. Menurut Simamora (2004) beliau menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat dari diadakannya pelatihan ini, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas juga kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu untuk belajar yang diperlukan bagi pegawai untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan loyalitas, sikap serta kerjasama antar pegawai satu dengan lainnya, antara pegawai dan pimpinan maupun antara pegawai dan

organisasi yang memberikan nilai keuntungan.

4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia yang ada.
5. Mengurangi jumlah serta biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.
6. Membantu pegawai dalam meningkatkan juga mengembangkan diri mereka di dalam organisasi.

Pelaksanaan kegiatan pelatihan ini diharapkan agar dapat memberikan manfaat serta keuntungan baik bagi pegawai maupun bagi organisasi itu sendiri.

2.1.3.4 Metode Pelatihan Kerja

Kegiatan pelatihan yang disediakan oleh organisasi ini sebagai upaya untuk meningkatkan semangat mereka dalam melaksanakan pekerjaannya serta meningkatkan produktivitas, prestasi kerja, mengurangi absensi, mengurangi terjadinya rotasi pegawai serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Hani dalam Donni (2016:192) terdapat dua kategori pokok teknik pelatihan:

1. Praktik Kerja Langsung (*On The Job Training*) Metode ini merupakan metode yang mana pelaksanaannya dilakukan di tempat kerja dan metode ini paling banyak digunakan oleh organisasi. Pegawai diberikan pelatihan mengenai pekerjaan baru dan langsung oleh supervisor/pelatih yang berpengalaman. Pada metode ini terdapat beberapa macam teknik yang bisa digunakan dalam pelatihan yaitu sebagai berikut:
 - a. Rotasi jabatan (*Job Rotation*)

Memberikan pengetahuan kepada pegawai mengenai bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Pelatihan intruksi pekerjaan (*Job Instruction Training*)

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung kepada pegawai tersebut dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai mengenai cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang

c. Magang (*Internship*)

Magang merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang berpengalaman. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

d. Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara

Penempatan pegawai pada posisi sementara atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditentukan serta pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasional nyata

2. Metode off the job training Dalam pelaksanaan metode ini dilakukan di luar tempat kerja. Metode ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

a. Metode simulasi Pegawai atau lebih tepatnya peserta pelatihan

menerima representasi tujuan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti keadaan yang sebenarnya. Berikut ini merupakan metode-metode simulasi yang umum digunakan, yaitu:

1) Metode studi kasus (*Case Study*)

Peserta yang terlibat dalam pelatihan ini diminta untuk memberikan identifikasi terhadap masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penjelasan-penjelasan alternatif. Dengan digunakannya metode ini akan mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) *Role playing*

Metode ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para pegawai/peserta pelatihan untuk memainkan peran yang berbeda. Metode ini akan mengubah sikap peserta seperti menjadi pegawai yang lebih toleran terhadap perbedaan individual dan dapat mengembangkan keterampilan antar pribadi.

3) *Business games*

Pelaksanaannya yaitu melakukan simulasi pengambilan keputusan berskala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih pegawai dalam mengambil keputusan dan berlatih mengelola operasi perusahaan.

4) *Vestibule training*

Bentuk pelatihan ini dilakukan bukan oleh atasan/penyelia, namun oleh pelatih/supervisor khusus yang sudah berpengalaman. Tempat kondisi tempat pelatihan diusahakan sama seperti tempat aslinya.

5) Pelatihan laboratorium (*Laboratory training*)

Suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihannya yaitu pelatihan sensitivitas, dimana pegawai/peserta pelatihan mampu belajar lebih sensitive atau memiliki kepekaan terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Pelatihan ini juga memberikan kegunaan untuk mengembangkan perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang.

6) Program pengembangan eksekutif

Program ini biasanya dilakukan di Lembaga Pendidikan. Organisasi dapat mengirimkan utusan yaitu pegawainya untuk mengikuti paket- paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu Lembaga Pendidikan guna mengembangkan khusus suatu penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- b. Presentasi Informasi Tujuan utama dari teknik ini yaitu mengajarkan kepada peserta mengenai berbagai sikap, konsep

atau keterampilan. Adapun metode-metode yang digunakan adalah:

1) Kuliah

Metode ini bisa dikatakan juga sebagai metode tradisional dengan mengandalkan kemampuan dalam peyampaian informasi, banyak peserta dan biaya yang murah. Para peserta pelatihan diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Terdapat kelemahan dalam metode ini yaitu kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi dengan melakukan diskusi atau pembahasan terkait materi yang dipelajari selama proses kuliah. Metode ini cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan pada modeling.

2) Presentasi video (*Visual presentation*)

Presentasi televisi, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah dan biasanya digunakan sebagai bahan atau pelengkap bentuk-bentuk pelatihan yang lainnya.

3) Metode konferensi (*Conferences*)

Metode konferensi ini sama dengan kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti dari kuliah. Tujuan dari dilakukannya metode ini yaitu untuk mengembangkan pegawai dalam memecahkan masalah yang dihadapi, pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap pegawai menjadi lebih baik. Proses pelatihan ini hampir selalu berorientasi pada diskusi

tentang masalah atau bidang baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

4) *Programmed instruction*

Metode ini menggunakan alat mesin penyaji atau computer dalam memperkenalkan kepada peserta mengenai topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah atau tahapan dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Sebelum dimulainya pelajaran, maka diperlukan adanya tes penempatan untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Adapun intruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu.

5) *Self study*

Pada metode ini biasanya dilakukan dengan manual atau modul tertulis dan kaset atau videotape. Self study akan berguna apabila peserta tersebar secara geografis atau apabila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2.1.3.5 Dimensi Pelatihan Kerja

Dikutip dari Sofyandi (2008:216) beliau menyatakan bahwa dimensi program pelatihan kerja yang efektif yang akan diberikan kepada pegawainya dapat diukur dengan:

1. Isi pelatihan

Yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan dan apakah pelatihan itu up to date.

2. Metode pelatihan

Yaitu, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

3. Sikap dan keterampilan instruktur

Yaitu, apakah mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong untuk belajar

4. Lama waktu pelatihan

Yaitu, apakah waktu dalam pemberian materi pokok yang harus dipelajari serta seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

5. Fasilitas Pelatihan

Yaitu, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dengan mudah dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makna yang terkandung di dalamnya memuaskan.

2.1.3.6 Indikator Pelatihan Kerja

Adapun indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:116) yaitu:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan semangat kerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit, jelas dan dapat diukur, oleh karena itu

pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan semangat kerja meningkat serta meningkatkan kemampuan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan yang dimaksud yaitu: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Metode yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit, (studi banding).

5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi persyaratan seperti karyawan tetap dan staff yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi Pelatih

Instruktur yang digunakan dalam memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

2.1.4 Semangat Kerja

Semangat kerja atau morale merupakan salah satu aspek penting yang patut dimiliki oleh semua individu yang berada di suatu organisasi atau perusahaan. Karena dengan adanya semangat, baik bagi seorang pegawai maupun atasan akan memunculkan motivasi dalam diri agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Dan dengan konsistensi semangat yang tertanam maka diharapkan aktivitas yang ada dalam organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Dari sudut pandang manajerial, morale atau semangat menggambarkan jiwa kolektif dan motivasi sekelompok pegawai. Pengertian *morale* atau semangat banyak dijelaskan beberapa pakar. Pertama, Jukie Gough *et al* (2009:589) yaitu semangat pegawai sebenarnya perasaan pegawai terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pemimpin, lingkungan kerja dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan semua perasaan mental dan emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Kedua, semangat kerja juga didefinisikan oleh Craig Crossley (2007:489), yang menyatakan bahwa semangat merupakan sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, teman sesama, penyelia dan manajemen secara umum. Dalam pengertian yang lebih teknis, semangat mengacu kepada ringkasan penilaian terhadap sejumlah sikap yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: komitmen organisasi, loyalitas pegawai, keterlibatan kerja, *engagement* pegawai dan kesejahteraan pegawai).

Ketiga, *morale* atau semangat didefinisikan Manning dan Curtis (2012:488) menyatakan bahwa semangat menggambarkan kondisi mental dan emosional yang berkaitan dengan kepuasan, kepercayaan dan tekad serta sikap atau jiwa individu yang menghasilkan keberanian, dedikasi dan disiplin. Terakhir, Tracey (2004:430) menerangkan pengertian semangat kerja merupakan sejumlah sikap, perasaan dan kecenderungan yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi terhadap situasi yang mempengaruhi dan penting bagi pegawai serta memerlukan disiplin diri.

Menurut S.P Hasibuan (2003:94) mengatakan bahwa “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.” Dari pengertian-pengertian tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan kondisi individual atau organisasi dimana ada tujuan yang jelas untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih giat dan berusaha mencapai titik maksimal, sehingga pekerjaan diharapkan akan lebih cepat terselesaikan dan lebih baik hasil yang didapatkan.

2.1.4.2 Dimensi Semangat Kerja

Robert Levering (dalam Manning dan Curtis, 2012:192) dan Laurie J. Mullins (2005:927) dalam Donni Juni (2016:202) menyatakan bahwa semangat kerja memiliki empat dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang Bermakna

Jika seseorang memiliki pekerjaan yang bermakna, selanjutnya mereka berkeinginan untuk melakukan pekerjaan yang baik, mereka memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, mereka bertindak secara

professional, etis dan bertanggung jawab dan mereka merasa bahagia.

Makna dalam pekerjaan atau pekerjaan yang bermakna menunjukkan keadaan menjadi inklusif. Ini merupakan cara kita mengekspresikan makna dan tujuan hidup kita melalui aktivitas (pekerjaan) yang merupakan sebagian besar waktu yang kita punya. Lawan dari pekerjaan yang bermakna adalah alienasi, yang berdefinisi sebagai “terpisah dari pekerjaan dan hilangnya kemampuan mengekspresikan dirinya dalam pekerjaan.” Pekerjaan yang bermakna ialah pekerjaan yang memberi esensi/dasar terhadap apa yang kita lakukan dan membawa perasaan terpenuhi/bahagia ke dalam kehidupan kita. Dengan kata lain, pekerjaan yang bermakna adalah pekerjaan yang berhubungan dengan dan mencerminkan ekspresi keberadaan batin kita.

Pekerjaan yang bermakna terdiri atas pemahaman diri, pekerjaan itu sendiri, rasa keseimbangan. Tidak ada faktor tunggal dalam ketiga aspek tersebut bisa berdiri atau lebih penting dari pad yang lain. Pekerjaan yang bermakna menuntut keterpaduan semua aspek. Kita tidak bisa mengkaji masing-masing aspek secara terpisah sambil mengakui interdependensinya. Menurut Donni Juni (2016:203) ketiga aspek tersebut yaitu:

Tabel 2. 3
Aspek-aspek Pekerjaan yang Bermakna

No	Aspek	Unsur
1	Pemahaman diri	<ul style="list-style-type: none"> • Membawa diri secara utuh (pikiran, tubuh, emosi dan spiritual) ke pekerjaan dan tempat kerja. • Menemukan tujuan hidup dan bagaimana pekerjaan itu sesuai dengan tujuan hidup itu • Memelihara diri dengan memelihara orang lain • Mengembangkan potensi diri • Memiliki system kepercayaan yang positif untuk mencapai tujuan hidupnya • Memiliki kendali diri • Lebih menyukai pembelajaran yang bermakna
2	Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi tujuan hidupnya • Menguasai pekerjaannya • Melakukan pembelajaran: tantangan, kreativitas dan pertumbuhan terus menerus
3	Rasa keseimbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan lain • Menyeimbangkan karir dengan kehidupan lain • Mengelola ketegangan

2. Kerjasama Tim

Menurut Andrew Carnegie yang dikutip Kaswan (2013:40), kerjasama tim adalah “kemampuan bekerjasama mencapai visi bersama. Kemampuan mengarahkan pencapaian individual terhadap tujuan organisasi. Kerjasama tim merupakan bahan bakar yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

Di dalam kerjasama tim, individu-individu sanggup mencapai prestasi yang luar biasa dan sulit dipercaya. Dalam sebuah tim terjalin ikatan jiwa antara satu dengan yang lainnya, saling bergandengan tangan, saling mengembangkan imajinasi dan kreativitas, saling menyemangati satu sama lainnya, memotivasi,

menggandakan usaha dan individu. Kerjasama tim menggambarkan seperangkat nilai yang mendorong menyimak dan merespon secara konstruktif pandangan-pandangan yang dikemukakan orang lain, menyediakan dukungan serta mengakui kepentingan dan prestasi orang lain. Nilai-nilai tersebut membantu tim bekerja dan nilai-nilai itu dapat meningkatkan kinerja individu dan semangat kerja mereka.

3. Kepedulian Manajemen

Dalam dunia kerja, kepedulian yang dapat mendorong seseorang untuk mengambil tanggung jawab apa yang perlu dilakukan untuk menjelma menjadi kewarganegaraan organisasional yang baik. Orang-orang yang peduli adalah mereka yang paling bersedia mengambil waktu dan berusaha untuk membantu seorang kolega, daripada mereka yang hanya sekedar berfokus terhadap pekerjaannya sendiri karena mereka memahami akan pentingnya kerjasama kelompok untuk memenuhi tujuan yang lebih besar.

Perhatian dan kepedulian yang tulus dari organisasi kepada pegawai dapat meningkatkan kepedulan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. “Perhatian dan pedulilah kepada pegawai Anda, maka pegawai anda akan perhatian dan peduli terhadap perusahaan Anda”.

4. Imbalan

Sistem imbalan, kompensasi atau remunerasi merupakan hal yang krusial, karena kompensasi yang memadai akan menimbulkan kepuasan yang dapat membantu organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Sebaliknya, imbalan yang tidak

memadai akan mendatangkan ketidakpuasan pegawai yang dapat menurunkan kinerja, meningkatkan keluhan, pemogokan, mencari pekerjaan baru yang penghasilannya lebih dan akibat-akibat buruk yang lainnya. Patton (dalam Ivancevich dan Konospaske, 2013:299) menunjukkan dalam kebijakan kompensasi ada tujuh kriteria keefektifannya. Kompensasi seharusnya memadai, adil, seimbang, efektif-biaya, aman, menyediakan insentif dan dapat diterima oleh pegawai.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Konsistensi semangat kerja harus tetap tertanam di semua individu organisasi/perusahaan. Apabila semangat yang dimiliki oleh pegawai konsisten atau bahkan meningkat, maka hal tersebut akan memberikan dampak yang baik dan menguntungkan bagi organisasi. Begitupun sebaliknya, apabila semangat kerja semakin menurun maka organisasi akan mengalami kendala dalam aktivitasnya dan bahkan akan mengalami kerugian. Dengan demikian, organisasi diharuskan memperhatikan sisi semangat seluruh individu yang hidup di dalam organisasinya terutama memperhatikan faktor-faktor yang dapat menurunkan dan melemahkan semangat kerja. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Alex S. Nitisemito (2010:167):

1. Kurangnya disiplin kerja

Dengan kurangnya disiplin maka akan mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Penempatan pegawai yang tidak tepat

Sebaiknya organisasi/perusahaan dapat menempatkan pegawainya dengan baik, karena dengan ketidaksesuaian penempatan kerja pada pegawai ini akan

menimbulkan penurunan terhadap semangat kerja pegawai, yang mana mereka merasa terbebani akan tugas atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya.

3. Lingkungan kerja yang buruk

Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan dampak positif bagi semua individu yang berada di dalamnya. Oleh sebab itu apabila lingkungan kerja yang ditempati pegawai dirasa buruk, maka hal itu dapat mengganggu kefokusannya dalam bekerja.

4. Upah yang rendah

Aspek ini bisa dikatakan sebagai bagian yang dirasa penting bagi pegawai, karena apabila upah yang diterima oleh pegawai terlalu rendah, maka akan memberikan efek buruk pada pegawai diantaranya mereka akan terlihat lesu dalam melakukan aktivitas kerjanya, karena dengan upah yang minimum tersebut tidak akan bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari pegawai.

5. Gaya kepemimpinan yang buruk

Sejatinya gaya kepemimpinan itu dapat disesuaikan dengan keadaan bawahannya. Maka pemimpin/atasan harus berlaku bijak dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam organisasinya. Jangan sampai terjadi kesalahan dalam memimpin dan mengatur pegawainya, karena tentu saja hal tersebut dapat memberikan kesan dan pengaruh yang buruk bagi bawahannya/pegawainya.

6. Kurang informasi

Informasi yang dimaksud disini yaitu informasi yang diberikan oleh atasan

kepada pegawainya. Apabila terjadi kekurangan penyampaian mengenai sebuah informasi, maka akan memperlambat pekerjaan pegawai karena informasi yang didapatkan pegawai dirasa kurang.

Simpulan dari semua faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesemangatan kerja pegawai itu saling berkesinambungan antara satu dengan yang lainnya. Besar harapan agar organisasi atau perusahaan dapat lebih memperhatikan lagi kesemangatan pegawainya, apabila muncul salah satu faktor tersebut maka segeralah untuk mengatasinya supaya tidak terjadi akibat yang buruk baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi.

2.1.4.4 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan turunnya semangat kerja pegawai, menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Ahmad Tohardi (2011:421) yang termasuk indikasi penurunan semangat kerja yaitu:

1. Turunnya atau rendahnya produktivitas

Terjadinya penurunan tingkat produktivitas ini dapat diketahui dengan membandingkan tingkat produktivitas dengan yang sebelumnya. Dan apabila hasil perhitungannya turun dari yang sebelumnya maka semangat pegawai terindikasi menurun.

2. Tingkat absen tinggi/naik

Ketidak hadiran pegawai sangat berpengaruh terhadap berjalannya aktivitas organisasi, pada umumnya apabila tingkat absen pegawai sudah mulai naik dapat diindikasikan bahwa semangat kerja mereka sedang turun. Maka pihak organisasi harus bisa gerak cepat untuk segera mengatasi hal ini.

3. Labor turn over yang tinggi

Terjadinya keluar masuk pegawai karena ketidaknyaman mereka dalam bekerja di organisasi tersebut. Apabila terjadi indikasi seperti ini, organisasi harus melihat pada tingkat kesemangat pegawainya. Labor turn over ini selain dapat mengganggu aktivitas organisasi juga dapat menurunkan produktivitas.

4. Tingkat kerusakan tinggi

Indikasi ini muncul karena kondisi bahan baku ataupun alat kerja yang dipergunakan mengalami kerusakan atau kecatatan. Hal tersebut dapat terjadi karena keseriusan mereka dan kefokusannya sedikit terganggu, tingkat tingkat perhatian mereka dalam bekerja dinilai kurang maksimal.

5. Kegelisahan dimana-mana

Apabila semangat kerja turun maka akan muncul rasa gelisah. Bentuk kegelisahan ini dapat terlihat dari bagaimana pegawai tersebut selalu memperlihatkan keluh kesah yang dialaminya, menunjukkan ketidak tenangan dalam melakukan pekerjaannya dan hal lain sebagainya. Pada batas tertentu mungkin saja rssa gelisah itu akan hilang dengan sendirinya, akan tetapi jikalau dibiarkan maka organisasi akan mendapatkan dampaknya.

6. Tuntutan sering kali terjadi

Tuntutan ini terjadi karena muncul ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakannya jika tuntutan ini sering terjadi maka pegawai diindikasikan semangatnya menurun.

Organisasi/perusahaan harus bisa lebih cepat tanggap dalam mengatasi semua kejadian buruk yang dialaminya dan semua indikasi ini

menunjukkan akan turunnya semangat kerja pegawai.

2.1.4.5 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Kehadiran semangat kerja sangat penting di terapkan dalam setiap individu dalam melakukan aktivitas organisasi, Karena semangat kerja diibaratkan sebagai bahan bakar yang dapat menggerakkan kehidupan organisasi. Meningkatkan semangat kerja berarti pihak organisasi siap memberikan kebutuhan kepada pegawai baik berupa materi maupun non materi. Berdasarkan pendapat Nitisemito yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2011:420) menjelaskan cara-cara meningkatkan semangat kerja pegawai:

1. Gaji yang cukup

Gaji atau upah merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya. Jikalau gaji yang diterima dinilai cukup dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan besarnya gajipun sudah hasil dari kesesuaian terhadap pekerjaan pegawai tersebut dan tidak merugikan organisasi tersebut.

2. Memperhatikan kebutuhan Rohani

Kebutuhan rohani disini tentunya organisasi mampu untuk menyediakan tempat ibadah bagi pegawainya, serta menciptakan lingkungan pekerjaan yang mengandung sikap toleran antar satu dengan yang lainnya.

3. Perlu menciptakan suasana yang santai

Tugas yang dikerjakan oleh pegawai yang bersifat rutin bisa saja akan menimbulkan rasa bosan dalam benak mereka. Dan untuk meminimalisasi terjadinya hal tersebut, maka perlu diciptakannya suasana atau lingkungan kerja yang nyaman serta didakannya sebuah kegiatan yang dapat menyegarkan fisik

dan psikis pegawai, seperti halnya melakukan rekreasi, melakukan olahraga bersama-sama dan lain sebagainya.

4. Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Dalam hal penempatan, organisasi harus mampu mengenali kemampuan serta keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawainya, sehingga pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat. Apabila penempatan yang dilakukan oleh organisasi dirasa tidak sesuai maka akan timbul ketidak maksimalan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

5. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan tertanam apabila mereka merasakan keamanan akan masa depan pekerjaan mereka. Biasanya modal dapat diandalkan untuk menjaga kestabilan organisasi, sehingga pihak organisasi mampu untuk memberikan dan menjamin rasa aman bagi pegawainya. Salah satu contohnya organisasi menyediakan program pension bagi pegawainya.

6. Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai, baik dan aman akan menimbulkan rasa nyaman dalam diri pegawai sehingga akan timbul kesemangatan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.4.6 Indikator Semangat Kerja

Berikut beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2010:68), yaitu:

1. Naiknya produktivitas pegawai Pegawai yang memiliki kesemangatan dalam bekerja cenderung menyelesaikan tugas pada waktunya, tidak

pernah menunda pekerjaannya dengan sengaja, serta mempercepat pengerjaan tugasnya dan lain sebagainya. Dengan demikian harus dibuat sebuah standarisasi kerja guna mengetahui apakah produktivitas pegawai tersebut dinilai tinggi atau rendah. Adapun indikator-indikator naiknya produktivitas pegawai, adalah:

- a. Bersikap profesional dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Tidak menunda pengerjaan tugas
- c. Memmpercepat pekerjaan dengan baik.

2. Tingkat absen rendah Dengan adanya tingkat absen yang rendah menandakan adanya indikasi meningkatnya semangat kerja pegawai.

Adapun indikator-indikator rendahnya absensi pegawai adalah:

- a. Cuti
- b. Keterlambatan
- c. Alfa
- d. Sakit.

3. *Labor Turn over* Tingkat keluar masuknya pegawai merupakan salah satu indikasi bahwa semangat kerja meningkat. Hal ini terciptakarena pegawai merasakan kesenangan serta kenyamanan akan bekerja pada organisasi tersebut. Adapun indikator-indikator *labor turn over* adalah:

- a. Setia pada organisasi
- b. Merasa senang bekerja di dalam organisasi

4. Tidak muncul atau berkurangnya kegelisahan Semangat kerja dinilai meningkat apabila tidak ditemukannya kegelisahan pada pegawai dalam

melkukan pekerjaannya. Kegelisahan tersebut dapat dilihat dari bentuk keluhan, ketidak nyamanan/ketidak senangnya dalam bekerja dan lain sebagainya.

Adapun indikator-indikator berkurangnya kegelisahan pegawai adalah:

- a. Kepuasan kerja
- b. Ketenangan dalam bekerja
- c. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- d. Hubungan kerja yayng harmonis

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitan terdahulu berfungsi sebagai dasar gambaran serta sebagai pendukung dilakukannya penelitian ini. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji mengenai pengaruh seleksi, penempatan dan pelatihan kerja terhadap semangat kerja, serta penelitian-penelitian lain yang masih ada kaitannya dengan variable dalam penelitian ini.

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Judul (1)	Persamaan (2)	Perbedaan (3)	Hasil Penelitian (4)	Sumber (5)
Rigska R. Muntu (2017) Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado	Seleksi (X), Pelatihan (X) dan Penempatan Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y) Objek Penelitian: PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado.	Jurnal EMBA ISSN 2303-1174. Vol.5 No.3 Septem ber 2017, Hal.423 5-4244.
Rinda Sepriani (2017) Pengaruh Seleksi dan Pempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Tetap Non Manajer di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tasikmalaya	Seleski (X), dan penempatan kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y) Objek Penelitian: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tasikmalaya	Berdasarkan hasil Penelitian yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa secara simultan dan parsial terdapat pengaruh positif signifikan antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan tetap non manajer di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tasikmalaya	E-Jurnal Universitas Siliwangi Fakultas Ekonomi Bisnis Jurusan Manajemen 2017

Peneliti dan Judul (1)	Persamaan (2)	Perbedaan (3)	Hasil Penelitian (4)	Sumber (5)
<p>Muhammad Zaky Sadewa (2019)</p> <p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening dengan Studi Kasus pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta</p>	<p>Penempatan kerja (X), dan Semangat kerja (Y)</p>	<p>Disiplin Kerja (X) dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Objek Penelitian: Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta</p>	<p>Berdasarkan hasil Uji hipotesis 1 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel penempatan kerja terhadap semangat kerja karyawan.</p>	<p>E-Jurnal Universitas Islam Indonesia a Jurusan Manajemen Tahun 2019</p>
<p>Billy Yanis Saputra (2017)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis</p>	<p>Penempatan (X) dan Semangat Kerja (Y)</p>	<p>Kompetensi (X) Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Objek Penelitian: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tasikmalaya</p>	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu penempatan pegawai dalam Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis memberikan pengaruh yang cukup tinggi terhadap Kinerja pegawai. Dengan melibatkan semangat kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>E-Jurnal Universitas Riau Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Bisnis, Vol. IX. No. 2 Mei 2017.</p>

Peneliti dan Judul (1)	Persamaan (2)	Perbedaan (3)	Hasil Penelitian (4)	Sumber (5)
Dana Sudiana (2017) Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis	Penempatan kerja (X) dan Semangat Kerja (Y)	Objek Penelitian: Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis	Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi, maka dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai berpengaruh positif antara penempatan jabatan terhadap semangat kerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis	E-Jurnal Universitas Galuh Ciamis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Tahun 2017
Syafriadi, S.E., M.M (2020) Analisis Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan Dan Pelatihan Terhadap Semangat Kerja Di Kantor Kecamatan Sunggal Deli Serdang	Pelatihan Kerja (X) dan Semangat Kerja (Y)	Lingkungan Kerja (X) Promosi Jabatan (X) Objek Penelitian: Kantor Kecamatan Sunggal Deli Serdang	Dari hasil uji t yang dilakukan pada hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa Secara parsial variabel pelatihan tidak berpengaruh dan signifikan terhadap semangat kerja	E-Jurnal Ilmiah (Dunia Ilmu) STIE Indonesia Medan Vol. 6. No. 1 Juli 2020

Peneliti dan Judul (1)	Persamaan (2)	Perbedaan (3)	Hasil Penelitian (4)	Sumber (5)
Putri Wahyu Novitka (2018) Pengaruh Mutasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Semangat Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon	Pelatihan Kerja (X) dan Semangat Kerja (Y)	Mutasi (X) dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Objek Penelitian: Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon	Terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan kerja terhadap semangat kerja. Adapun besar pengaruhnya yaitu 0,130 yang berarti pelatihan kerja memberikan pengaruh sebesar 13,0% terhadap semangat kerja.	E- Jurnal STIE. ISSN : 2597- 5234 Vol. 1 No 2, Juni 2018
Rozalina Chairuni (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Tunjangan dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Balitbintang Bengkulu	Penempatan Pegawai (X) dan Semangat Kerja (Y)	Lingkungan Kerja (X), Komunikasi (X) dan Tunjangan (X) Objek Penelitian: Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Balitbintang Bengkulu	Berdasarkan hasil Penelitian yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel Penempatan Pegawai (X) terhadap Semangat Kerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan adanya Penempatan Kerja yang baik sehingga Semangat Kerja meningkat	E- Jurnal Univer sitas Muha mmadi yah Bengk ulu Jurusan Manaje men Fakulta s Ekono mi dan Bisnis 2020

Peneliti dan Judul (1)	Persamaan (2)	Perbedaan (3)	Hasil Penelitian (4)	Sumber (5)
Donok M. Pakpahan (2017) Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Asuransi Sinarmas Cabang Medan	Pelatihan (X) dan Semangat Kerja (Y)	Kepemimpinan (X) dan Lingkungan Kerja Fisik (X) Objek Penelitian: PT. Asuransi Sinarmas Cabang Medan	Berdasarkan hasil Penelitian yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa secara simultan dan parsial terdapat pengaruh positif signifikan antara seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan tetap non manajer di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tasikmalaya	Jurnal JOM Fekon Vol. 4 No. 1 (April) 2017

2.2 Kerangka Pemikiran

Tidak dapat dipungkiri, bahwasannya setiap organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki visi dan misi sebagai acuan agar tujuan yang telah dirancang sedemikian rupa dapat terlaksana dengan baik, lancar dan maksimal. Tujuan tersebut dapat tercapai dengan berbagai macam usaha yang dilakukan, diantara usaha tersebut yaitu menggunakan sumber daya manusia yang dapat diandalkan serta berkualitas. Dasar untuk mendapatkan SDM yang handal dan berkualitas diantaranya yaitu dengan proses seleksi dan penempatan yang tepat.

Apabila dari proses ini sudah didapatkan SDM yang diharapkan, maka organisasi perlu mengupayakan agar SDM tersebut tetap konsisten dengan baik dan benar atas apa yang mereka kerjakan. Dilakukannya kegiatan pelatihan dapat membantu menjaga dan menumbuh kembangkan kemampuan serta keterampilan SDM, secara tidak langsung rasa kesemangatan dalam bekerjapun akan muncul dan melekat dalam setiap individu SDM.

Menurut Ambara Teguh dan Rosidah (2015:189). Jika dilihat dari sudut pandang definitif, seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilakukan untuk memberikan keputusan apakah pelamar diterima atau ditolak. Terdapat beberapa indikator yang menjadi dasar penelitian ini yaitu: Pertama Pendidikan, karena kualitas pelamar merupakan cerminan dari hasil pendidikan dan latihan sebelumnya; Kedua referensi, di kehidupan zaman sekarang ini tidak sedikit orang yang memanfaatkan

adanya referensi atau penggunaan orang dalam untuk mendaftarkan dirinya ke dalam suatu organisasi; Ketiga kesehatan, keadaan kesehatan juga sangat menunjang kelancaran akan kehadirannya dalam bekerja; Keempat dan kelima ini sangat berkesinambungan yaitu adanya tes tulis dan tes wawancara sehingga pelamar yang berhasil lolos dalam tahapan seleksi dapat dipertanggung jawabkan salah satunya melalui hasil dari tes tulis serta tes wawancara.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang disusun oleh I Dewa Nyoman Rai Hadiyasa menyatakan bahwa semangat kerja seseorang itu dapat dipengaruhi salah satunya dengan faktor seleksi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara proses seleksi terhadap semangat kerja karyawan.”

Proses seleksi yang efektif berguna untuk mendapatkan pegawai yang benar-benar mempunyai kemampuan yang andal dan baik, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaannya akan terselesaikan dengan cepat dan tepat. Sebaliknya, proses seleksi yang kurang baik juga akan memberikan dampak buruk terhadap semangat kerja pegawai, dimana pada zaman sekarang tidak sedikit organisasi atau perusahaan yang melakukan proses seleksi berdasarkan sistem kekeluargaan sehingga cenderung memiliki kecemburuan sosial antar pegawai dan hal inilah yang menjadi salah satu alasan turunnya semangat kerja.

Menurut Ambara Teguh dan Rosidah (2015:196) bahwa “Proses seleksi dianggap penting bagi organisasi untuk mendapatkan pegawai yang

bukan hanya efektif dalam bekerja tetapi juga agar pegawai tidak melakukan perilaku yang kontradiktif seperti penyalahgunaan jabatan, kecelakaan kerja dan korupsi.“ Dengan begitu alasan dilakukannya proses seleksi dengan baik diantaranya yaitu untuk menumbuhkan rasa semangat para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga tercipta pencapaian yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Menurut Bedjo Siswanto (2005:162) Penempatan merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resikonya dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Sebagaimana menurut Rivai dan Ella (2010:61) yaitu: Penerimaan pendahuan, tes-tes penerimaan, wawancara tahap awal, pemeriksaan referensi, evaluasi medis, dan wawancara atasan langsung.

Dengan adanya penempatan yang baik dan sesuai, maka pegawai tersebut mau tidak mau harus bisa mencoba professional dalam menjalankan tanggung jawabnya tersebut. Dan apabila penempatan yang dilakukan dinilai baik dan tepat, maka akan terlihat tingkat produktivitas pegawai meningkat, sedikit kemungkinan pegawai melakukan absen bekerja karena mereka telah merasa nyaman dan hilangnya rasa gelisah selama menjalani tugas yang mereka emban.

Penempatan juga dapat memberikan keuntungan kepada pegawai

hal ini akan menjadikan salah satu dorongan kuat agar semangat kerja pegawai meningkat, sebagaimana disebutkan oleh Rivai Zainal. “Jika penempatan menguntungkan pekerja, promosi misalnya, keputusan tersebut tidak ada konsekuensi negatif bagi pekerja.” Adapun indikator dari penempatan yaitu prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik serta mental dan usia.

Menurut resep Herzberg dalam Kaswan (2015:217) beliau menjelaskan bahwa cara bagaimana untuk meningkatkan semangat kerja yaitu “Jika anda ingin orang termotivasi melakukan pekerjaan dengan baik, berilah mereka pekerjaan baik untuk dilakukan.” Memang salah satu agar munculnya semangat bekerja dari pegawai yaitu dengan memberikan mereka tanggung jawab yang sesuai dan tepat bagi pegawai. Dan oleh sebab itu penempatan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan, harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Mathis & Jackson (2002:262) “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.” Dana Sudiana (2017) mengemukakan pendapat mengenai pengaruh penempatan terhadap semangat kerja yang tertuang dalam jurnalnya, dimana semangat kerja pegawai dapat terwujud dengan adanya pemenuhan-pemenuhan terhadap syarat-syarat penempatan jabatan pegawai.” Artinya apabila syarat-syarat penempatan pegawai dalam suatu organisasi tersebut dapat

terpenuhi dengan baik dan tepat maka akan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja pegawai yang bersangkutan tersebut.

Tidak sedikit pihak yang melakukan proses penempatan dengan tidak bijaksana, dalam artian mereka menempatkan pegawai tanpa memperhatikan kemampuannya sehingga mengakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan seperti timbul ketidaknyamanan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan besar kemungkinan semangat kerja pegawai akan menurun. Menurut Mohammad Zaky Sadewa (2019) dalam jurnalnya, beliau menyatakan bahwa "Penempatan kerja pegawai pada posisi yang tepat, merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan semangat kerja pegawai dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan." Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan dilaksanakannya penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan memenuhi syarat-syarat penempatan dapat menimbulkan semangat kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Disebutkan bahwa pelatihan merupakan sebuah kebutuhan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk menjadikan pegawai lebih menaruh minat dan perhatian terhadap pekerjaan yang diembannya, pelatihan juga berfungsi sebagai jembatan atau media untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan dan pengalaman serta karier pegawai. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Ambara Teguh dan Rosidah, 2015:219). Telah dijelaskan

juga indikator daripada pelatihan yaitu: Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode yang digunakan, kualifikasi peserta dan terakhir pelatih.

Berdasarkan pendapat Wati mengenai pengaruh pelatihan terhadap semangat kerja yang telah dikutip oleh Irvan Rolyesh Situmorang (2015) dalam jurnalnya, beliau menegaskan bahwa “Dari hasil penelitiannya, Program pelatihan yang diterapkan oleh suatu organisasi dapat memberikan kepercayaan diri serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja terutama terhadap guru di Indonesia dan apabila program pelatihan tidak dilaksanakan atau minim pelaksanaannya, maka belum tentu memberikan hasil yang maksimal dalam pembelajaran.” Dengan demikian, bukti adanya pelatihan ini menjadikannya hal sangat penting yang harus diterapkan organisasi atau perusahaan sehingga para pegawai dapat memiliki pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Putri Wahyu Novika membuktikan dalam jurnalnya bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon. Seperti halnya Sudja *et al* (2018) mempunyai hasil penelitian yang sama yaitu adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan terhadap semangat kerja pegawai pada Perum Pegadaian Kanwil Pekanbaru baik secara parsial maupun simultan.

Dengan adanya pelatihan yang baik dari organisasi dipastikan akan memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Utamanya bagi pihak sekolah, dengan adanya pelatihan yang diikuti oleh guru-guru maka pelatihan tersebut akan menjadi tombak meningkatnya kemampuan dan keahlian mereka. Tidak hanya itu, peranan adanya pelatihan dapat membantu guru-guru dalam mengulang kembali ataupun menambah pengetahuan mereka serta membantu mereka mengatasi berbagai macam kesukaran yang terjadi selama melaksanakan tugasnya. Pada hakikatnya pelatihan ini merupakan salah satu aspek esensial untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Sebagaimana yang telah dibuktikan oleh beberapa peneliti terdahulu bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Semangat kerja atau *morale* merupakan cerminansikap atau kondisi mental seorang individu tau sebuah tim (Kaswan, 2015:200). Akibat dari adanya semangat dalam diri seorang pegawai maupun atasan akan memunculkan motivasi dalam diri agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Dan dengan konsistensi semangat yang tertanam maka diharapkan aktivitas yang ada dalam organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

Sebagaimana menurut Alex S. Nitisemito (2010:68) semangat kerja memiliki beberapa indikator yaitu: Naiknya Produktifitas pegawai; tingkat absensi rendah; *labor turn over* atau bisa diartikan sebagai tingkat

loyalitas pegawai terhadap perusahaan atau organisasinya; tidak muncul atau berkurangnya tingkat kegelisahan. Jika disambungkan dengan ketiga variable independent (variable bebas) dalam penelitian ini yaitu seleksi, penempatan dan pelatihan kerja ada kaitannya variable dependennya atau semangat kerja.

Apabila seleksi yang merupakan gerbang awal masuknya pegawai dalam perusahaan terbilang kurang maksimal maka akan berpengaruh pada tingkat kesemangatan kerja pegawai. Jika penempatan yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi kurang tepat dengan prestasi akademis, pengalaman, usia, Kesehatan fisik dan mental pegawai maka akan berpengaruh terhadap semangat kerja yang ditimbulkan pegawai tersebut. Logikanya, apabila posisi atau jabatan tidak sesuai dengan pengalaman pegawai tersebut maka dibutuhkan pelatihan yang intensif dengan tujuan memperbaiki kinerja serta meningkatkan kesemangatan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian beserta dukungan teoritis dan empiris yaitu terdapat pengaruh seleksi, penempatan dan pelatihan kerja terhadap semangat kerja guru di SMA Terpadu Riyadlul Ulum.