

## PENGALAMAN SUMBER DAYA MANUSIA

Didepan telah dijelaskan bahwa elemen-elemen dalam proses Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

- Menarik tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen dan seleksi.
- Mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai.
- Mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dengan manajemen.

### 1. Penarikan Tenaga Kerja (Rekrutment)

Penarikan Tenaga Kerja untuk perusahaan-peusahaan di Indonesia sepintas lalu ada kesan tidak sulit untuk dilaksanakan sebab organisasi atau perusahaan apapun yang mengumumkan adanya lowongan kerja pasti akan berbondong-bondong pelamar kerja yang mendatanginya. Banyak lulusan perguruan tinggi mencari kerja tetapi mereka banyak kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan apalagi yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Pada suatu saat salah satu Perguruan Tinggi dipercaya untuk menyelenggarakan seleksi pegawai oleh suatu perusahaan ternama di Indonesia, tetapi hasilnya sulit untuk menemukan lulusan dari PTN atau PTS yang memenuhi standr yang diinginkan oleh perusahaan.

Kesulitan lain yang perlu diperhatikan dalam pengadaan tenaga kerja adalah bagaimana menggunakan prosedur rekrutmen dan seleksi yang objektif dengan tetap memperhatikan ketentuan pemerintah tetapi tidak diskriminatif.

Penarikan Tenaga Kerja atau rekrutmen adalah menemukan atau menarik tenaga kerja untuk menduduki posisi tertentu dalam satu organisasi. Tujuan penarikan Tenaga Kerja adalah untuk menemukan sejumlah pelamar kerja yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Dalam banyak hal akan lebih disukai apabila tercatat banyak pelamar karena semakin banyak pelamar yang datang maka organisasi akan lebih selektif dalam penerimaannya.

Pengertian tersebut diatas pendekatan yang digunakan adalah hanya melihat dari sudut pandang organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja semacam itu disebut Prospecting theory of recruitment. Dalam kenyataannya bukan hanya organisasi yang mencari tenaga kerja tetapi tenaga kerja juga mencari pekerjaan atau jabatan dalam organisasi. Penekatan demikian disebut Mating theory of recruitmen. Jadi pada dasarnya penarikan tenaga kerja adalah mempertemukan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja.

### 2. Sumber-sumber Tenaga Kerja

Sumber tenaga kerja dapat digolongkan kedalam 2 golongan yaitu Internal Source (dari dalam organisasi) dan External Source (dari luar organisasi)

Sumber Tenaga Kerja dari dalam organisasi

Tujuan menggunakan sumber tenaga kerja dari dalam organisasi antara lain:

- a. Memberikan motivasi kerja kepada tenaga kerja yang ada
- b. Memberikan penghargaan kepada tenaga kerja yang ada
- c. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan

Penarikan tenaga kerja dari dalam organisasi juga ada keuntungan dan kelemahannya.

Keuntungannya antara lain:

- a. Lowongan kerja cepat dapat terisi.
- b. Penyesuaian diri terhadap budaya organisasi tidak terlalu lama.

Kelemahannya antara lain:

- a. Dapat menimbulkan konflik dalam organisasi
- b. Menghambat masuknya gagasan baru
- c. Sulit mengubah karakter orang yang dipromosikan

Sumber Tenaga Kerja dari luar organisasi

Tujuan menggunakan rekrutmen dari luar organisasi adalah:

- a. Mengembangkan ide-ide baru agar organisasi lebih berkembang
- b. Mengurangi terjadinya persaingan yang tidak sehat
- c. Masih kurangnya sumber daya manusia yang dibutuhkan yang berasal dari dalam.

Beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rekrutment dari luar organisasi adalah:

- a. Kualifikasi tenaga kerja yang akan ditempatkan akan lebih terjamin
- b. Akan terdapat kemungkinan masuknya ide-ide dan gagasan-gagasan baru

Adapun kelemahan-kelemahannya adalah:

- a. Prosesnya memakan waktu lama sehingga lowongan jabatan tidak langsung terisi.
- b. Biayanya cukup besar
- c. Tidak mengenakan bagi tenaga kerja yang sudah ada.

Sumber-sumber dari luar organisasi adalah:

1. Melalui rekomendasi dari tenaga kerja lama. Rekomendasi ini dapat diminta atau diminta oleh organisasi melalui rekomendasi ini sebenarnya merupakan seleksi awal dari penarikan tenaga kerja. Karyawan yang memberikan rekomendasi ikut bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan tenaga kerja tersebut.
2. Melalui lembaga-lembaga pendidikan. Biasanya dicari dari Perguruan Tinggi atau sekolah yang mempunyai nama baik. Demikian juga calon dapat dipilih dari lulusan yang terbaik.
3. Dapat diambil dari organisasi Profesi yang memberikan rekomendasi.
4. Melalui Departemen Tenaga Kerja dan Biro-biro Tenaga Kerja.
5. Dari Serikat Sekerja
6. Iklan atau Adesertensi  
Melalui media-media yang dipilih dapat dilakukan pengumpulan calon-calon yang akan diseleksi. Media dapat digunakan media cetak, radio atau televisi.
7. Pelamar itu sendiri datang ke perusahaan walaupun perusahaan tidak mengumumkan bahwa ada lowongan kerja.
8. Nepotisme, yaitu menarik tenaga kerja dari lingkungan keluarga sendiri. Tujuan nepotisme adalah untuk keperluan strategik organisasi, faktor sekuritis. Nepotisme akan tidak baik apabila keluarga yang ditarik tidak memenuhi kriteria dan persyaratan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.
9. Melalui leasing (sewa kontrak) atau pun Akuisisi.  
Perekrutan dengan cara leasing apabila kebutuhan tenaga kerja bersifat sementara dan apabila dipenuhi dengan mengangkat tenaga tetap biaya terlalu mahal. Sedangkan akuisisi apabila organisasi atau perusahaan membeli tenaga kerja dari perusahaan lain.

Daya Tarik Rekrutmen

Para calon tenaga kerja tertarik kepada usaha rekrutmen organisasi atau perusahaan karena beberapa sebab yang berbeda. Agar dapat membantu tujuan rekrutmen itu sendiri maka perusahaan sebaiknya jangan hanya menyampaikan atau menjual hal-hal yang baik saja tentang permodalan. Survei menemukan bahwa calon karyawan dapat

terpikat untuk masuk perusahaan atau organisasi jika ditawarkan gaji atau upah yang besar. Disamping itu Pimpinan organisasi harus dapat menjelaskan yaitu:

- a. Menggambarkan kondisi yang realistik dari perusahaan, sebab dengan mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya maka tenaga kerja akan merasa pula dalam bekerja dan dapat diajak berpean serta untuk memajukan dan menghilangkan kondisi-kondisi yang negatif dari perusahaan.
- b. Dapat meyakinkan kepada calon tenaga kerja dan tenaga kerja bahwa perusahaannya memberikan para tenaga kerja untuk mengembangkan karirnya.

Dari 2 kebijakan tersebut akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan rekrutmen. Disisi lain banyak calon pekerja berbondong-bondong mengikuti program rekrutmen suatu perusahaan atau organisasi tanpa memperhatikan kedua kebijakan tersebut diatas karena lowongan atau kesempatan bekerja yang sangat sulit sehingga mereka mau bekerja apa saja asal mendapatkan pekerjaan. Sebagai contoh supr atau guru adalah pekerjaan pelarian karena jarang di Indonesia terutama masyarakat kota yang bercita-cita ingin menjadi supir atau guru.

### Kriteria Penarikan Tenaga Kerja

Beberapa hala yang perlu diperhatikan dalam penarikan tenaga kerja agar sesuai dengan misi dan tujuan dan tetap menjaga lingkungan organisasi. Kriteria itu adalah:

- a. Memperhatikan ketentuan dari Departemen Tenaga Kerja
- b. Kebijakan dari Pimpinan Organisasi atau Perusahaan
- c. Kualifikasi Pelamar (Applicant Qualifications) yaitu harus dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kualifikasi tertentu. Oleh karena itu kualifikasi para calon tenaga kerja mutlak perlu diperhatikan.
- d. Nepotisme, yaitu apabila penarikan hanya dari sumber keluarga pengelola perusahaan.
- e. Penarikan tenaga kerja harus dilakukan dengan memperhatikan tanggungjawab sosial.

### Seleksi Calon Karyawan

#### Pengertian

Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan-tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas sebuah organisasi atau perusahaan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk berhasil. Seleksi harus meningkatkan proporsi karyawan yang terpilih dari sekelompok pelamar dengan biaya yang semurah mungkin.

#### Pentingnya Seleksi

Gary Dessler (1986,174) seleksi pegawai penting karena 3 (tiga) hal yaitu:

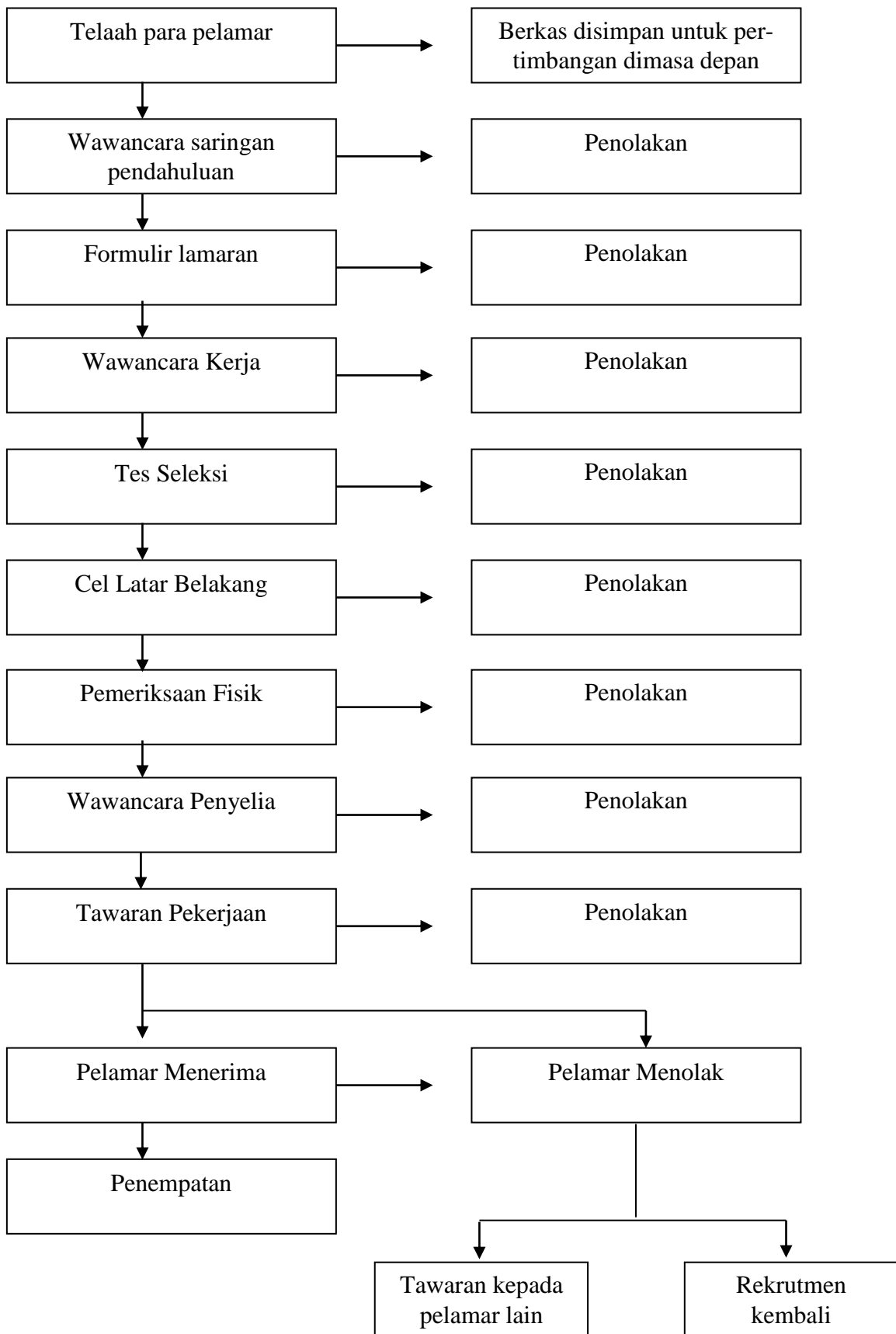
- Prestasi seorang manajer selamanya tergantung dari prestasi bawahannya. Pegawai yang tidak memiliki kemampuan tidak akan efektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya prestasi manajer akan menurun.
- Seleksi yang efektif adalah penting karena anda telah menginvestasikan dana yang cukup besar dalam merekrut dan mengangkat pegawai.
- Seleksi yang baik dan objektif telah menghindari diskriminasi antara mereka yang berhak untuk diterima untuk menjadi pegawai.

#### Proses Seleksi

Tujuan proses seleksi adalah mencocokkan antara orang-orang yang akan diterima dengan pekerjaannya.

#### Langkah-langkah Proses Seleksi

Henry Simamara (2004,223) menyusun langkah-langkah proses seleksi sebagai berikut:



- Langkah 1 : Wawancara Saringan Pendahuluan  
Wawancara saringan pendahuluan adalah wawancara untuk menyaring pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang ada. Orang-orang seperti ini langsung disisihkan. Perusahaan atau organisasi memberlakukan tujuannya untuk mengurangi waktu dan biaya seleksi.
- Langkah 2 : Pengisian Formulir Lamaran  
Hal ini dilakukan apabila pelamar secara kasar memenuhi persyaratan pekerjaan yang tersedia.  
Formulir lamaran berguna untuk:
- Sebagai landasan untuk wawancara kerja
  - Sebagai bahan verifikasi untuk mengecek referensi. Kadang-kadang informasi yang disampaikan dimasa yang lampau tidak sesuai dengan yang ditulis sekarang.
  - Formulir lamaran dengan dipakai alat penyaring bobot umum setiap pelamar
- Langkah 3 : Wawancara Kerja  
Wawancara kerja merupakan percakapan yang mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja. Wawancara kerja mencari jawaban apakah sipelamar dapat melaksanakan pekerjaan yang ditawarkan dan untuk membandingkan antara pelamar yang satu dengan pelamar lain.
- Langkah 4 : Test Seleksi  
Tes seleksi adalah alat untuk menilai kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja.  
Kriteria tes seleksi harus mempertimbangkan faktor validitas, reabilitas, biaya dan kemudahan pelaksanaannya.
- (1) Validitas (keabsahan)  
Dalam pengujian personalia, validitas adalah korelasi antara variabel prediktor dengan kriteria.  
Validitas tes menjawab pertanyaan “Apa yang diukur oleh Tes?” dalam kaitannya dengan testing untuk menyeleksi karyawan, sering mengacu kepada bukti bahwa tes itu berkaitan dengan pekerjaan. Variabel prediktor misalnya data lamaran kerja, nilai seleksi, data wawancara, tes pemeriksaan fisik, dan sebagainya. Variabel kriteria misalnya produktivitas, ketidakhadiran, dan informasi lainnya yang mengindikasikan suksesnya pekerjaan.
- (2) Relibilitas  
Relibilitas adalah karakteristik tes yang merujuk kepada konsistensi (kehandalan). Kehandalan adalah penting sekali bagi sebuah tes karena apabila tidak dapat memastikan hal-hal yang akan diukur oleh tes itu, maka hal itu manfaatnya akan tidak ada. Misalnya pada hari kemarin seseorang dites kecerdasannya hasilnya 90 dan sekarang dites lagi mendapatkan hasil 140, kita sulit untuk percaya pada hasil tes tersebut
- Langkah 5 : Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang  
Pengecekan referensi mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, keterangan pendidikan, kriminalitas, karakter umum, dan sebagainya.

Informasi yang mengecoh hal tersebut – yang diberikan oleh pelamar sering terjadi. Referensi yang dikeluarkan oleh perusahaan sebelumnya tempat pelamar bekerja, disangsikan akurasinya.

#### Macam-macam Tes Seleksi

1. Tes Kecerdasan Umum. (Mental Ability Test) dirancang untuk memberikan suatu indikasi keseluruhan kapasitas mental. Asumsi yang mendasari tes ini adalah kemampuan seseorang yang mendapat skor tes ini mempunyai korelasi dengan kapasitasnya menimba pengetahuan baru, berhasil dalam pekerjaan dan sebagainya. Berbagai macam pertanyaan dimasukkan dalam tes ini termasuk perbendaharaan kata, aritmatika, analogi, informasi umum dan sebagainya.
  2. Tes Kemampuan Fisik (Physical Ability Test), mengukur kemampuan individual seperti kekuatan, daya tahan, gerakan otot.
  3. Tes Kepribadian
  4. Tes Kinerja (Performance Test), mengukur kemampuan pelamar melakukan pekerjaan dimana mereka akan diangkat kelak.
  5. Tes Pencapaian (Achievement Test), tes ini menilai sampai sejauhmana seseorang telah belajar.
  6. Tes Kejujuran dan Integritas. Perusahaan menggunakan tes ini untuk menyaring individu-individu yang kemungkinan besar tidak jujur. Tetapi tes ini mengirimkan pesan untuk para pelamar dan karyawan bahwa ketidakjujuran tak akan ditolerir.
  7. Tes Bakat dan Minat
- Banyak lagi macam-macam tes yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyeleksi para pelamar.

#### Keunggulan Tes Seleksi adalah:

- Meningkatkan akurasi seleksi karyawan. Setiap individu berbeda dalam pengetahuan, motivasi, intelegensia, dan lain-lain. Kalau perbedaan tersebut dapat diukur dan berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan, maka sampai tingkat tertentu kinerja dapat diprediksi dengan skor tes.
- Alat yang objektif untuk melakukan penilaian
- Merupakan informasi mengenai kebutuhan karyawan saat ini.

#### Kekurangan Tes Seleksi

Tes tidaklah mutlak. Seorang yang mencetak skor yang tinggi bisa saja merupakan pekerja yang tidak berhasil, karena masalah pekerjaan adalah masalah yang kompleks. Faktor internal dan eksternal sangat berpengaruh karena itu tes jangan dijadikan satu-satunya andalan dalam faktor seleksi, tetapi harus didampingi dengan teknik seleksi yang lain.

#### Langkah 6 : Pemeriksaan Fisik

Pemeriksaan fisik diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti penerbang, tentara, supir-supir. Pemeriksaan fisik dapat dilakukan pada akhir proses seleksi atau awal proses.

#### Langkah 7 : Wawancara dengan Penyelia

Wawancara dengan Penyelia (Manajer Lini) dimaksudkan supaya komitmen Penyelia lebih tinggi apabila diikuti sertakan dalam proses seleksi. Jadi Departemen Sumber Daya Manusia lebih banyak berfungsi sebagai penyelia data selengkap mungkin.

## Langkah 8 : Keputusan Pengangkatan

Apakah keputusan diterima atau tidak seorang pelamar oleh manajer lini atau oleh Departemen Sumber Daya Manusia, keputusan pengangkatan akhir menandai proses seleksi sudah berakhir. Pelamar dengan skor paling tinggi yang akan diangkat.

Mekanisme pengambilan keputusan pengangkatan terdiri atas

- model aditif
- model pisah batas ganda
- model rintangan ganda
- model pencocokan profil

Model aditif merupakan model yang menggunakan pendekatan statistikal untuk pengambilan keputusan seleksi. Untuk menghitung kinerja dengan rumus:

Kinerja = 2 (kemampuan teknis) + 3 (Pengalaman) + 1 (Nilai Wawancara)

### Contoh Perhitungan

Nama	Kemampuan Teknis	Pengalaman	Nilai Wawancara
Malik	20	5 tahun	9
Tasa	5	15 tahun	7
Habil	25	4 tahun	5

Skor untuk

Malik	= 2 (20) + 3 (5) + 1 (9) = 64
Tasa	= 2 (5) + 3 (15) + 1 (7) = 62
Habil	= 2 (25) + 3 (4) + 1 (5) = 67

Bakal diangkat adalah Habil, karena jumlah skor 67, menurut perhitungan model Aditif.

Perhitungan model Pisah Batas Ganda = Nilai variabel mempunyai tingkat minimal. Misal nilai kemampuan teknis minimal 10, nilai pengalaman 5, nilai wawancara minimal 5.

Dengan model Pisah Batas Ganda maka Malik lah yang diangkat.

## Penempatan Karyawan

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan yang baru. Kebutuhan penempatan staf dipenuhi melalui 2(dua) cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan atau penugasan kembali karyawan yang ada (penempatan dari dalam). Kebanyakan penempatan karyawan diputuskan oleh manajer lini. Peranan Departemen Sumber Daya Manusia memberi pendapat kepada Manajer Lini tentang kebijakan perusahaan penempatan biasanya dihubungkan dengan adanya promosi, demosi, atrisi, akuisisi, merger atau adanya perubahan internal.

## Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

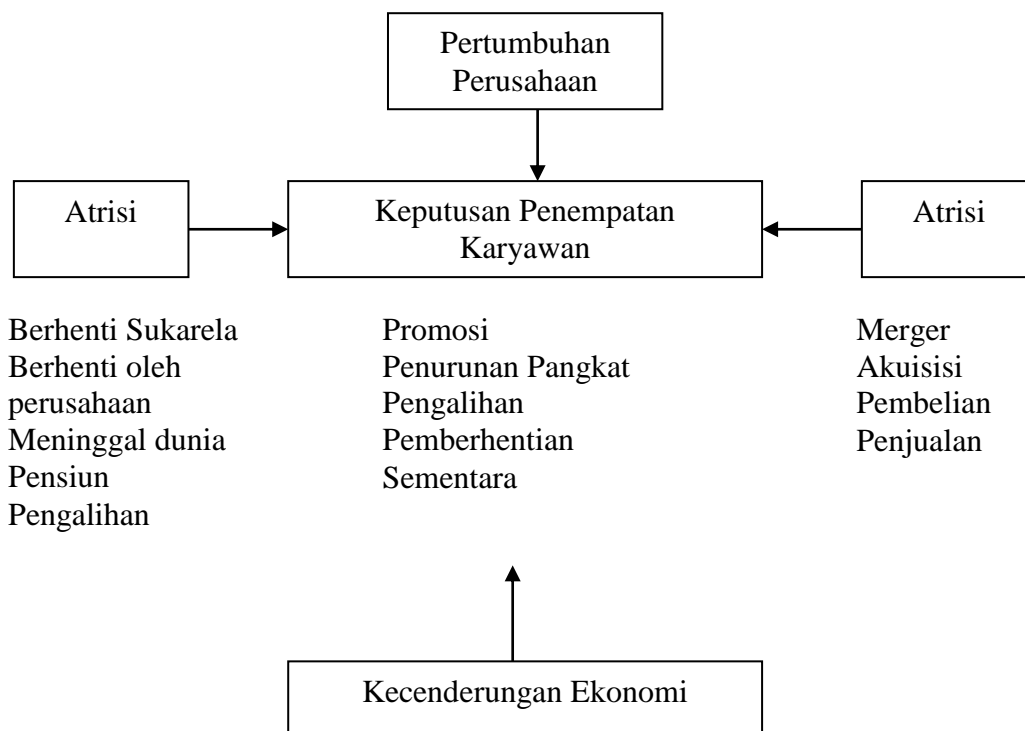
Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan adalah:

### 1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan ataupun penurunan faktor bisnis membawa pengaruh kepada penempatan karyawan. Perkembangan bisnis dengan dibukanya unit-unit bisnis baru, menambah posisi diperusahaan yang harus diisi dengan karyawan baik melalui promosi, transfer atau menyedari pihak luar perusahaan. kecenderungan perekonomian, krisis moneter juga berpengaruh kepada pertumbuhan bisnis yang juga besar pengaruhnya terhadap penempatan tenaga kerja.

2. Atrisi  
Pengunduran diri, pensiun, meninggal dunia berakibat kepada komposisi jumlah karyawan. Lowongan posisi biasanya segera diisi dengan promosi, rotasi, transfer atau penempatan kembali karyawan yang sedang dirumahkan.
3. Penurunan Pangkat (Demotion)  
Penurunan pangkat dapat untuk mengisi jabatan yang lebih rendah. Penurunan pangkat disebabkan karena:
  - promosi yang gagal
  - karyawan yang kurang (disiplin jelek, kehadiran yang kurang)
  - tidak mampu melaksanakan pekerjaan
  - perampingan organisasi
  - kesukarelaan yang diminta oleh Manajemen

Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Karyawan



(Michael R. Carell, 1995)



## Program Orientasi

Program Orientasi dilakukan terhadap karyawan baru ketika mereka mau ditempatkan pada posisi tertentu. Karyawan baru segera diminta pendapat dan persepsi tentang perusahaan dimana mereka diterima bekerja. Mereka diminta segera untuk mengisi formulir tentang perusahaan apa harapan mereka masuk diperusahaan tersebut. kemudian formulir yang telah diisi dianalisis oleh perusahaan. Lama atau tidaknya waktu orientasi tergantung dari derajat kompleksitas jenis pekerjaan dan kualifikasi karyawan. Jika dilakukan pada jenis pekerjaan yang sama maka tujuan program orientasi tidak akan terarah, produktivitas tidak akan tercapai bahkan perputaran (l.to.) akan semakin tinggi.

Derajat Perputaran (DP) dapat dihitung dengan metode

- a)  $DP = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah karyawan rata-rata selama 1 periode}}$
- $Kr = \frac{\text{Jumlah karyawan awal yang periode} + \text{Jumlah karyawan akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan seluruh periode}}$
- b)  $DP = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar selama periode tertentu}}{\text{Jumlah seluruh karyawan pertengahan periode}} \times 100\%$
- c)  $DP = \{(JKS-KC):PT\} \times 100$  dimana JKS merupakan jumlah total yang keluar selama periode seleksi.  
KC merupakan jumlah yang ingin keluar yang dapat diatasi  
PT adalah jumlah karyawan pertengahan periode

Orientasi merupakan sosialisasi karyawan baru, mereka saling mengenal dari bermacam-macam budaya dan bersatu dalam budaya yang baru mereka kenal yaitu budaya perusahaan tempat mereka bekerja sekarang. Program orientasi yang optimal yang didukung oleh semua pihak akan membantu tujuan perusahaan dan sekaligus tujuan karyawan.

## Muatan Program Orientasi

Biasanya dilaksanakan oleh para penyelia bersama-sama dengan departemen Sumber Daya Manusia. Topik-topik yang tercakup dalam program orientasi biasanya mencakup :

(Safri Mangkuprawira, 2003)

- a. Isu-isu Perusahaan
  - Sejarah pengusaha
  - Organisasi perusahaan
  - Nama-nama para Eksekutif
  - Tata letak fisik
  - Produk dan jasa yang diproduksi
  - Peninjauan luas proses produksi
  - Kebijakan & aturan perusahaan
  - Peraturan kedisiplinan
  - Buku pegangan karyawan
  - Prosedur dan penerapan keamanan

- b. Manfaat Karyawan
  - Skala pembayaran dan pembayaran harian
  - Liburan piknik dan liburan rutin
  - Waktu istirahat kerja
  - Manfaat pendidikan dan latihan
  - Konseling
  - Asuransi dan program pensiun
  - Pelayanan jasa dan program rehabilitasi
  
- c. Perkenalan Awal
  - Kepada penyelia
  - Kepada pelatih
  - Kepada pembantu pekerja
  - Kepada konselor karyawan
  
- d. Tugas Pekerjaan
  - Lokasi pekerjaan
  - Tugas-tugas
  - Syarat-syarat keamanan
  - Penjelasan luas pekerjaan
  - Tujuan pekerjaan
  - Hubungan dengan pekerjaan lain