

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGERTIAN DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejak permulaan abad kedua puluh, perhatian terhadap faktor produksi Tenaga-kerja atau Manusia sebagai sumber daya, menjadi jauh lebih besar daripada masa sebelumnya. Bila pada masa sebelumnya Manusia dipandang sebagai komoditi, maka pada permulaan abad kedua-puluh ini, Tenaga-kerja sudah dianggap sebagai Manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan. Tenaga-kerja tidak lagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda-mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati oleh majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi, dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak majikan agar prestasi mereka selaku sumber daya manusia dapat dioptimalkan.

Untuk lebih menjelaskan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, maka terlebih dahulu Penulis akan menguraikan pengertian Manajemen dari beberapa ahli.

Menurut James A.F. Stoner, Manajemen didefinisikan sebagai berikut :

Organization leading and controlling the efforts of organization members and of using other organizational resources to achieve stated

organizational goals . 1)

Menurut Penulis, artinya adalah sebagai berikut :
Manajemen adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi usaha anggota organisasi dan penggunaan daripada sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut, agar dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Sedangkan Harold Kootz dan Cryil O'Donnel mendefinisikan sebagai berikut :

"Management is the function of getting things done through the efforts of other people". 2)

artinya, Manajemen adalah suatu fungsi untuk mendapatkan sesuatu melalui kegiatan orang lain.

Hal ini berarti bahwa Manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan oleh seseorang saja, tetapi dalam pencapaian tujuan tersebut dilakukan oleh lebih dari seorang. Oleh karena itulah maka makin banyak kita melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, semakin besarlah peranan Manajemen.

1) James A.F. Stoner, Management, Prentice Hall International Inc, London, 1982, 2nd edition, page.8

2) Harold Kootz Cyril O'Donnel, Principles of Management, Penelaahan buku Principles of Management, Balai Lektur Mahasiswa, hal. 1.

Setelah diuraikan mengenai pengertian Manajemen, maka kini akan diketengahkan pengertian Sumber Daya Manusia.

Menurut Payaman J.Simanjuntak, Sumber Daya Manusia atau *Human Resources* mengandung dua pengertian :

1. Mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi.
2. Menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. 3)

Sedangkan Goenawan A. Wardhana membagi pengertian Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia dipandang dari segi mikro.
2. Sumber daya manusia dipandang dari segi makro.

ad.1. Sumber daya manusia dipandang dari segi mikro.

Penerapan pendekatan sumber daya manusia di bidang management erat hubungannya dengan perkembangan asumsi-asumsi dasar mengenai perilaku manusia. Pada hakekatnya hingga kini dapat dibedakan tiga pola dasar pemikiran mengenai management, ketiga model tersebut masing-masing dinamakan : "model tradisional, model hubungan antara manusia (human relations model) dan model sumber daya manusia (human recourses model).

"Model tradisional" bertitik tolak dari asumsi bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang secara "inherent" tidak menyenangkan bagi kebanyakan orang dan bahwa apa yang mereka kerjakan kurang penting jika dibandingkan dengan pendapatan yang mereka terima untuk pekerjaan tersebut. Selain dari pada itu dianggap bahwa hanya sedikit saja orang yang mau dan mampu melaksanakan pekerjaan yang memerlukan daya cipta serta kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri.

3) Payaman J.Simanjuntak, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, hal. 1

Hal yang dikemukakan di atas mempunyai implikasi bahwa peranan seorang manager dalam "model tradisional" terutama adalah sebagai seorang pengawas (controller). Ia bertanggung jawab atas kelanjutan sistim tehnik (technical system) yang dikelolanya, dan oleh karena itu tugasnya adalah untuk mengarahkan bawahannya sehingga tujuan organisasinya tercapai.

Dalam "model hubungan antar manusia" asumsi dipergunakan sebagai landasan adalah bahwa manusia ingin dianggap berguna dan penting, serta dihargai martabatnya sebagai perorangan. Pemenuhan kedua jenis kebutuhan ini lebih penting daripada pemberian uang sebagai pendorong dalam pekerjaan.

Tugas seorang manager tidak terbatas pada penjagaan kelangsungan "sistim tehnik" akan tetapi juga mencakup pemeliharaan "sistim sosial" dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan lebih memperhatikan keluhan para karyawan dan dengan lebih banyak memberikan kesempatan kepada mereka untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan mengenai hal-hal yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas mereka, pimpinan akan dapat menaikkan tingkat produktifitas mereka.

Sebagaimana hanya dengan "model hubungan antar manusia", "model sumber daya manusia" juga merupakan suatu modifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari model-model selanjutnya.

Model ketiga bertitik-tolak dari anggapan bahwa pekerjaan bukanlah merupakan sesuatu yang secara "inherent" tidak menyenangkan, dan bahwa kebanyakan orang sebenarnya dapat lebih banyak menampilkan daya cipta mereka serta mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dari apa yang dituntut dari pekerjaan mereka. Mereka akan mau mengerahkan tenaga mereka untuk mencapai tujuan organisasi bila mereka diberi kesempatan untuk ikut menentukannya.

Dengan perkataan lain, dalam "model sumber daya manusia" justru ditekankan besarnya kemungkinan untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja, dan bukan sebaliknya seperti halnya dengan "model tradisional". Oleh karena itu dalam "model sumber

daya manusia" tugas utama seorang manager dialihkan bobotnya dari kewajiban untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan, kepada tanggung jawab untuk melancarkan pelaksanaannya dan untuk mengembangkan serta memanfaatkan dengan sebaik-baiknya kemampuan potensial yang ada pada sumber-sumber daya manusia dalam organisasi yang dipimpinnya.

ad.2. Sumber daya manusia dipandang dari segi makro.

Dilihat dari segi makro, suatu masalah utama di bidang ekonomi yang dihadapi baik oleh masyarakat yang sudah maju maupun yang sedang berkembang perekonomiannya adalah peningkatan taraf dan laju perkembangan kemakmuran negara.

Ada pelbagai cara yang dapat dipergunakan untuk mengukur kemajuan dan kemakmuran suatu negara. Ukuran yang banyak dipakai adalah "Gross National Product" (GNP) atau "Gross Domestic Product" (GDP) per kapita. Negara yang sudah maju GNP per kapitanya tinggi, sebaliknya negara yang sedang berkembang GNP per kapitanya rendah. Laju perkembangan suatu negara ditentukan dengan mengukur penambahan pendapatan atau produk nasional tiap tahun, dinyatakan dalam nilai uang.

Suatu pendekatan lain yang terutama dianjurkan oleh badan-badan dalam lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa adalah penggunaan "indikator-indikator sosial", yaitu untuk mengukur kemajuan suatu negara dengan mempergunakan data di bidang pendidikan, kesehatan, perumahan, pengangkutan dan sebagainya.

Kemungkinan lain lagi, adalah pendekatan yang didasarkan atas suatu pendapat yang sudah lama dikemukakan, yaitu bahwa hakekatnya kekayaan suatu negara berasal dari kemampuan dan produktivitas rakyatnya. Oleh karena itu, tingkat kemajuan suatu negara seyogyanya ditentukan berdasarkan atas taraf perkembangan ketrampilan, pengetahuan dan produktivitas penduduknya.

Akhirnya pendekatan berikutnya yang akan diketengahkan adalah "pendekatan sumber daya manusia". Pendekatan ini, menekankan bahwa tujuan pembangunan adalah untuk memanfaatkan tenaga manusia sebanyak mungkin dalam kegiatan-kegiatan produktif,

dan untuk mengembangkan sebaik mungkin kemampuan tenaga kerja yang ada maupun tenaga kerja potensial. 4).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang terdiri dari perpaduan, pengembangan dan pembinaan serta pengendalian unsur manusia dalam organisasi untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Dengan perkataan lain Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi.

B. KEBUTUHAN TENAGA-KERJA

Perencanaan dalam suatu perusahaan atau organisasi menunjukkan cara dan perkiraan : bagaimana menggunakan sumber daya untuk mencapai efektivitas yang paling tinggi, Sebagai contoh, penyusunan Personalia tidak akan dapat tersusun secara efektif tanpa Perencanaan Tenaga-kerja , karena Perencanaan Tenaga-kerja mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

 4) Goenawan A. Wardhana, Segi-segi Mikro dan Makro Penerapan Pendekatan Sumber Daya Manusia di Indonesia, Pidato Upacara pengukuhan Goenawan A. Wardhana sebagai Guru besar Tetap pada FEUI, hal 3-12

Salah-satu unsur dari Perencanaan Tenaga-kerja yaitu dengan menentukan Kebutuhan Tenaga-kerja, yang menyangkut jumlah maupun mutu Tenaga-kerja yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

Untuk pelaksanaan ini perlu terlebih dahulu ditentukan :

1. Kualitas/mutu Tenaga-kerja yang diinginkan, sesuai dengan persyaratan-jabatan yang ada.
2. Jumlah Tenaga-kerja yang dibutuhkan.

Dalam menentukan Kebutuhan Tenaga-kerja, perlu pula melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan organisasi untuk suatu periode tertentu.

Dalam hal ini, untuk meramalkan kebutuhan akan Tenaga-kerja, umumnya dimulai dengan Peramalan Penjualan produk yang akan dihasilkan nanti.

Untuk kemungkinan menentukan kuantitas dan kualitas Tenaga-kerja yang dibutuhkan tersebut, terlebih dahulu perlu diketahui sifat dan kondisi pekerjaan/jabatan yang memerlukan Tenaga-kerja termaksud. Dengan kata lain, diperlukan adanya *job analysis* atau analisa jabatan.

Dengan demikian maksud dari penentuan Kebutuhan Tenaga-kerja adalah : untuk menjamin bahwa sejumlah orang tertentu yang diinginkan dengan ketrampilan yang benar akan dapat diperoleh dalam jangka waktu tertentu, baik pada saat ini maupun di masa yang akan datang.

C. PROSES PENYUSUNAN PERENCANAAN TENAGA-KERJA.

Proses memperoleh Tenaga-kerja agar mendapatkan tingkat kualitas dan kuantitas yang tepat, perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang perlu diisi.

Analisa Jabatan atau job analysis merupakan suatu proses untuk membuat Uraian-pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan. Dengan adanya Analisa Jabatan, maka kualifikasi personil yang dibutuhkan dapat dicantumkan di dalam Analisa Jabatan tersebut.

Adapun Analisa Jabatan merupakan suatu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi (pelaksanaan) dan tanggung-jawab dari suatu jabatan tertentu.

Informasi yang diperoleh dari suatu Analisa Jabatan yaitu : bahwa Analisa Jabatan memberikan gambaran umum tentang unsur-unsur jabatan yang dilakukan dalam pekerjaan, juga mencatat syarat-syarat perorangan yang penting untuk masing-masing jabatan, mencatat tanggung-jawab dari pemegang jabatan dan mencatat beberapa kondisi kerja yang penting. Hasil dari informasi yang diperoleh tersebut diperinci dalam Laporan Analisa Jabatan yang

kemudian diikhtisarkan dalam Uraian atau gambaran-jabatan (*job-description*) dan Persyaratan-jabatan.

Dari Uraian pekerjaan ditunjukkan apa yang harus dikerjakan, maka di dalam penyusunannya berdasarkan uraian di atas sebagai berikut :

1. Identifikasi jabatan.
2. Uraian singkat tentang pekerjaan.
3. Tugas-tugas yang dilaksanakan.
4. Pengawasan yang diberikan dan yang diterima.
5. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain.
6. Mesin, alat dan bahan yang dipergunakan.
7. Kondisi kerja.
8. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim.
9. Penjelasan yang menambah dan memperjelas hal-hal di atas.

Setelah diketahui dengan jelas tentang uraian atau gambaran serta perincian suatu pekerjaan, langkah selanjutnya menentukan syarat-minimum dari orang yang akan mengisi pekerjaan tersebut. Hal ini disebut dengan Persyaratan Jabatan, dimana ini merupakan suatu pernyataan tentang kualitas minimum manusia yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan suatu pekerjaan sebagaimana mestinya.

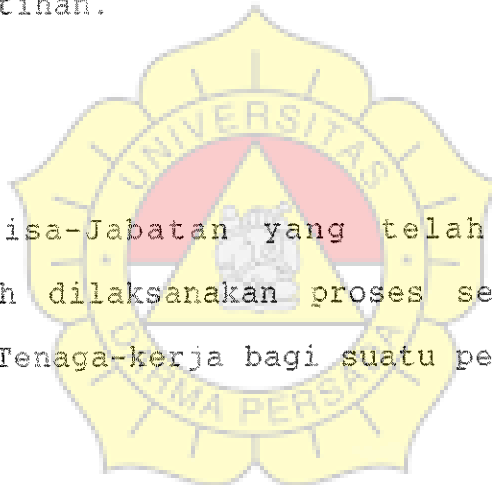
Bilamana Analisa-Jabatan merupakan standar dari sudut pekerjaan, maka Persyaratan-Jabatan merupakan suatu

standar personalia di dalam menentukan kualitas yang diharuskan untuk dapat diterima.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk dapat memenuhi Analisa-Jabatan, perlu diuraikan persyaratannya sebagai berikut :

- a. Jenis kelamin.
- b. Usia.
- c. Kecakapan.
- d. Pendidikan dan latihan.
- e. Pendidikan Fisik.
- f. Pengalaman.

Berdasarkan Analisa-Jabatan yang telah disusun tersebut, maka dapatlah dilaksanakan proses selanjutnya yaitu proses Rekrutmen Tenaga-kerja bagi suatu perusahaan.



D. REKRUTMEN TENAGA-KERJA DAN SUMBER-SUMBERNYA

1. Rekrutmen Tenaga-kerja

Rekrutmen tenaga kerja/karyawan baru bagi organisasi merupakan tantangan bagi semua Departemen Personalia. Kadang-kadang kebutuhan karyawan-baru dapat diketahui jelas sebelumnya, karena rencana-rencana sumber daya manusia disusun dengan baik.

Pada saat lain, Departemen Personalia dihadapkan dengan permintaan yang mendadak untuk mengisi lowongan secepat mungkin.

Menurut T. Hani Handoko, *Rekrutmen* adalah sebagai berikut :

Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu malar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi. 5)

Pelaksanaan Rekrutmen biasanya merupakan tanggung jawab Departemen Personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para Spesialis proses Penarikan, yang disebut *Recruiters*.

Proses Rekrutmen Tenaga-kerja sangat penting, karena kualitas organisasi sangat tergantung pada rekrutmennya.

2. Sumber-sumber Tenaga-kerja

Untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dalam suatu perusahaan, maka dalam hal ini ada Sumber-sumber Tenaga-kerja untuk kekosongan tersebut.

Pada umumnya Sumber Tenaga-kerja ini digolongkan ke dalam 2 (dua) sumber yaitu :

a. Sumber dari dalam perusahaan.

5) T.Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1985, hal,49.

b. Sumber dari luar perusahaan. 6)

ad.a. Sumber dari dalam perusahaan.

Untuk kebanyakan pekerjaan, terutama pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi-organisasi yang besar, satu diantara sumber sumber tenaga kerja yang paling penting adalah catatan atau daftar dari karyawan-karyawan yang telah ada (lama). Pengadaan tenaga kerja ini dimulai dengan melihat kemungkinan-kemungkinan dari pada tranfer atau promotion.

Dalam hal yang demikian itu sebuah lowongan dapat menjadi dasar untuk seluruh rangkaian promosi-promosi dan transfer-transfer, dengan demikian berarti memberi kemajuan/promosi untuk sejumlah karyawan. Kesempatan untuk kenaikan jenjang /pangkat ini dapat digunakan untuk mendorong hasil kerja yang lebih baik dan semangat-kerja yang lebih tinggi dari tenaga kerja.

Persoalan mendapatkan tenaga kerja dari luar setelah rangkaian promosi-promosi dan transfer-transfer adalah jabatan-jabatan yang memerlukan

6) M. Manullang, Management Persinialia, (edisi Revisi, 1981), Penerbit Ghalia Indonesia, hal. 41-49.

kecakapan dan pengalaman yang minimum. Berdasarkan alasan ini, maka sumber Tenaga-kerja yang berasal dari dalam perusahaan merupakan sumber yang utama bagi para pengusaha, Sebaliknya, ada kelemahan bila rekrutment dari karyawan lama itu. karena praktek demikian cenderung melaksanakan kebiasaan yang kurang baik dan menghambat atau menghindarkan masuknya ide-ide baru.

ad.b. Sumber-sumber Tenaga-kerja dari luar perusahaan.

Sumber Tenaga-kerja dari luar perusahaan meliputi

- 1). Surat-surat lamaran yang masuk perusahaan.
- 2). Membuat pengumuman pada papan pengumuman dalam perusahaan.
- 3). Departemen Tenaga-kerja.
- 4). Universitas dan Lembaga Pendidikan lainnya.
- 5). Iklan.

ad.1). Surat-surat lamaran yang masuk perusahaan.

Ada saja pelamar yang mengirim surat lamaran baik melalui pos atau datang sendiri, walaupun perusahaan belum membutuhkan tenaga tersebut. Terhadap lamaran yang demikian ini, Seksi

Personalia tetap menerima lamaran tersebut dan mencatatnya untuk sewaktu-waktu dipanggil apabila diperlukan.

Keuntungan dari lamaran tersebut ialah:

- a). Biaya sangat murah.
- b). Biasanya pelamar yang serius mengirimkan lamarannya tersebut untuk segera dapat kerja.

Kelemahan lainnya ialah :

- a). Jumlah pelamar terbatas atau justru terlalu banyak dan kemungkinan mutunya kurang, karena sulit mendapatkan pekerjaan dan sering mengalami kegagalan tes di lain tempat.
- b). Kemungkinan pelamar tersebut sudah mendapatkan pekerjaan waktu diadakan pemanggilan, atau pindah alamat sehingga sulit dihubungi.

ad.2). Membuat pengumuman pada papan-pengumuman dalam perusahaan.

Yaitu ditujukan pada rekan-rekannya atau saudara-saudaranya untuk melamar lowongan tersebut.

Keuntungannya adalah :

- a). Biaya sangat murah
- b). Proses dapat lebih cepat.
- c). Keterangan dari calon karyawan dapat diperoleh dengan lengkap, sebab referensinya adalah karyawan perusahaan sendiri. Diharapkan kalau diterima calon tersebut akan dapat cepat menyesuaikan diri dalam lingkungan pekerjaannya, karena secara tidak langsung menerima informasi dari karyawan lama tersebut.

Kelemahannya adalah :

- b). Jumlah calon karyawan yang melamar kemungkinan sedikit sekali, sehingga sulit bagi kita untuk mendapatkan Tenaga-kerja yang baik.
- b). Kemungkinan tidak obyektifnya informasi yang diterima tentang calon Tenaga-kerja tersebut sebab mereka adalah teman atau saudaranya, sehingga akan diusahakan agar dapat diterima dengan memberikan keterangan yang berlebihan.

ad.3). Departemen tenaga kerja.

Dalam hal ini departemen Tenaga-kerja memang menampung tenaga kerja yang masih menganggur dan ingin mendapatkan pekerjaan. Calon Tenaga-kerja tersebut dari berbagai macam tingkatan pendidikan. Jadi, untuk itu Perusahaan mengajukan permintaan Tenaga-kerja sesuai dengan kebutuhan, dan Departemen Tenaga-kerja dapat mengumumkan kebutuhan tersebut pada daftar Tenaga-kerja yang ada, dan memberikan surat/ kartu khusus yang dikeluarkan oleh Departemen tersebut untuk datang ke Perusahaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Keuntungannya adalah :

- a). Biaya sangat murah, sebab tidak dipungut biaya untuk itu.
- b). Surat-surat keterangan dari calon karyawan lebih dapat dipercaya, karena Departemen Tenaga-kerja ikut mengecek kebenaran dari surat-surat tersebut.

Kelemahannya adalah sebagai berikut :

- a). Mutu Tenaga-kerja tidak dijamin oleh Departemen Tenaga-kerja, karena tidak

diadakan seleksi atas calon karyawan tersebut, dan hanya menyalurkannya saja sesuai dengan surat keterangan yang ada.

- b). Memerlukan waktu yang agak lama, karena biasanya Departemen Tenaga-kerja meminta waktu untuk itu.

ad.4). Universitas dan Lembaga Pendidikan lainnya.

Merupakan sumber Tenaga-kerja yang tidak sedikit artinya, karena menghasilkan Tenaga-kerja yang terdidik (*Skilled labour*). Bahkan di negara-negara yang maju, perusahaan banyak memanfaatkannya dan untuk tenaga yang mempunyai keahlian tertentu, perusahaan berani memberikan bea-siswa untuk dapat menariknya.

Keuntungannya adalah :

- a). Merupakan calon Tenaga-kerja yang terdidik dan diharapkan prestasinya akan baik.
- b). Untuk bidang tertentu Tenaga-kerja cukup banyak tersedia.

Kelemahannya adalah :

- a). Biaya dan waktu untuk *training* karena

umumnya mereka sedikit memiliki pengalaman praktis. Sehingga kadang-kadang memerlukan waktu yang lama untuk dapat menyelesaikan kuliah/pendidikannya.

ad.5). I k l a n

Media yang sering digunakan dan yang paling efektif untuk mencari Tenaga- kerja adalah surat-kabar atau koran. Dalam cara pemasangan iklan tersebut, banyak ragamnya, agar menarik setiap pembacanya terutama masyarakat Tenaga-kerja. Kadang-kadang Tenaga-kerja juga mengiklankan diri, tetapi jarang yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

Keuntungannya adalah :

- a). Iklan dapat tersebar luas, sehingga dapat diharapkan pelamar akan banyak. Hal ini sesuai dengan harapan perusahaan, jika perusahaan membutuhkan banyak Tenaga-kerja; dan dengan semakin banyaknya pelamar, kemungkinan untuk memperoleh Tenaga-kerja yang baik akan menjadi lebih besar.

- b). Untuk mendapatkan Tenaga-kerja tertentu, misalnya Tenaga-kerja yang menguasai bahasa Inggris, cara pemasangan iklannya dengan cara tertentu pula, yaitu dalam bahasa Inggris.
- c). Jika perusahaan baru berdiri, iklan tersebut dapat juga sebagai sarana promosi secara tidak langsung.

Kelemahan-kelemahannya adalah :

- a). Memakan biaya yang cukup besar, karena untuk mendapatkan Tenaga-kerja yang baik dan banyak, memerlukan beberapa media surat-kabar atau harian untuk pemasangan iklan.
- b). Sebaliknya, apabila perusahaan hanya membutuhkan Tenaga-kerja sedikit, atau bahkan hanya satu orang saja, cara ini akan mengakibatkan perusahaan kebanjiran pelamar, sehingga memerlukan tenaga dan waktu untuk mengurusinya.
- c). Memakan waktu yang cukup lama.

E. METODE REKRUTMEN TENAGA-KERJA

Memilih Tenaga-kerja bukanlah pekerjaan yang mudah. Sekedar mengetahui keadaan fisik si pelamar masih merupakan pekerjaan yang mudah, tetapi untuk mengetahui kemampuan psikologisnya, sangat sukar mengukurnya.

Meskipun menilai seseorang merupakan pekerjaan yang sangat membantu memajukan perusahaan.

Berbagai metode Rekrutmen Tenaga-kerja, untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan, banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Tidak ada metode standar yang bisa dipergunakan oleh semua perusahaan.

Adapun metode yang lazim dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengisian formulir/blanko lamaran
3. Memeriksa referensi
4. Test psikologis
5. Wawancara
6. Persetujuan atasan langsung
7. Pemeriksaan kesehatan
8. Induksi atau orientasi 7).

ad.1. Wawancara Pendahuluan

Semakin tidak selektif suatu program Rekrutmen, semakin diperlukan Wawancara-pendahuluan. Wawancara

7). Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, Manajemen Personalia, penerbit BPFE, hal 45.

ini biasanya singkat saja dan berusaha untuk mengurangi jumlah para pelamar yang nyata-nyata tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini, biasanya mudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar biasanya akan ditanya tentang besarnya gaji yang diinginkannya. Pendidikan dan pengalamannya bisa diketahui dengan cara menanyakan ijazah pendidikan terakhir yang dimilikinya. Apabila pelamar nampak memenuhi persyaratan, maka seleksi dilanjutkan pada tahap kedua.

ad.2. Pengisian Formulir/Blanko lamaran

Penggunaan formulir/blanko lamaran terutama dimaksudkan agar memperoleh informasi/data yang lengkap dari para calon karyawan. Walaupun demikian pertanyaan-pertanyaan yang bisa menyinggung soal SARA misalnya kesukuan/kepercayaan, seyogyanya tidak diajukan. Pertanyaan-pertanyaan seyogyanya adalah tentang jabatan yang pernah dipegang sejak lepas dari sekolah, pernah bekerja di bidang apa saja, dan referensi-referensi lainnya.

Dari analisa terhadap hubungan antara data biograpis (dari blanko lamaran) dengan keberhasilan karyawan bisa diperoleh berbagai hasil yang menarik. Hasil-

hasil yang diperoleh ini akan sangat membantu di dalam seleksi Tenaga-kerja di masa yang akan datang.

ad.3. Referensi

Surat referensi, apabila kebenarannya dapat dipertanggung-jawabkan akan sangat bermanfaat untuk dibandingkan dengan hasil test dan interview walaupun pada kenyataannya sangat jarang memperoleh referensi yang benar.

ad.4. Test Psikologi

Langkah berikutnya, adalah melakukan test psikologis terhadap pelamar. Tidak semua perusahaan menggunakan test psikologis ini, meskipun nampaknya ada hubungan antara besarnya perusahaan dengan test yang dilakukan. Perusahaan-perusahaan besar, umumnya menaruh perhatian terhadap test ini, sedangkan untuk perusahaan-perusahaan kecil, lebih menekankan pada wawancara. Karena masalah test psikologis merupakan hal yang kompleks.

ad.5. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang. Meskipun demikian kalau perusahaan hanya membatasi pada suatu metode rekrutmen, maka wawancara yang akan banyak dipilih, sebab walaupun ini mempunyai subyektifitas yang

tinggi dan juga tidak pasti, tapi merupakan cara yang penting.

ad.6. Persetujuan Atasan-langsung

Di dalam tahap ini perlu dilakukan wawancara lagi oleh para *supervisor*. Mungkin pula Bagian (departemen) personalia diberi wewenang untuk memerlukan diterima/tidaknya seseorang pelamar, apabila ternyata antara Bagian Personalia dengan *supervisor* tidak bisa melakukan kerja-sama.

ad.7. Pemeriksaan kesehatan

Pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan pada dokter di luar perusahaan, tetapi lebih sering dilakukan khusus oleh dokter perusahaan. Pemeriksaan kesehatan juga dimaksudkan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh karyawan yang sering sakit, sehingga perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

ad.8. Induksi atau orientasi

Pada tahap, ini berarti calon karyawan sudah diterima bekerja pada perusahaan. Induksi ini menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan-baru dengan perusahaan. Tahap Induksi ini merupakan tahap yang penting, sebab selama periode induksi inilah (biasanya 3 bulan) banyak terjadi karyawan keluar dari perusahaan. Berhasil atau tidak

induksi ini bisa diukur dari puas/tidaknya *supervisor* dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya karyawan- baru tersebut, meskipun sering juga terjadi bahwa masuknya karyawan-baru menimbulkan rasa anti-pati dari karyawan-lama.

F. HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN TENAGA-KERJA, REKRUTMEN SELEKSI, DAN PENEMPATAN

Untuk menunjang keberhasilan suatu proses Rekrutmen Tenaga-kerja haruslah ditunjang oleh perencanaan Tenaga-kerja yang matang, penyusunan Analisa Jabatan atau *job analysis* yang tepat, maupun Program Seleksi yang baik.

Dengan adanya Perencanaan Tenaga-kerja yaitu melalui Peramalan Kebutuhan Tenaga-kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan Tenag-kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Dan dengan adanya penyusun Analisa Jabatan yang tepat, kita dapat melaksanakan Rekrutmen Tenaga-kerja yang baik.

Agar proses Rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksanaan Rekrutmen dan lingkungan eksternal.

Pada umumnya kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Kebijakanaksanaan Organisasi.

Kebijakanaksanaan Organisasi yang akan mempengaruhi Rekrutmen ialah :

- a. Kebijakanaksanaan tentang kompensasi dan kesejahteraan.
- b. Kebijakanaksanaan tentang promosi.
- c. Kebijakanaksanaan tentang status karyawan.
- d. Kebijakanaksanaan tentang sumber tenaga kerja.

2. Persyaratan-persyaratan jabatan.

3. Metode pelaksanaan Rekrutmen.

4. Kondisi pasar Tenaga-kerja.

5. Soliditas perusahaan.

6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

Apabila perusahaan dapat menyelesaikan kendala-kendala tersebut diatas, maka dapat menjamin keberhasilan program Rekrutmen Tenaga-kerja baru bagi perusahaan. Disamping itu, perusahaan dapat memulai program Seleksi yang diperlukan bagi suatu Rekrutmen calon karyawan bagi suatu perusahaan.

Maka Seleksi adalah usaha untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten, yang akan menjabat serta mengerjakan pada perusahaan tersebut.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan Seleksi adalah sebagai berikut :

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan. 8).

Pelaksanaan Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif, supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu. Dengan pelaksanaan Seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan manajemen, akan lebih mudah.

Prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan Seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan azas Efisiensi dan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

Adapun langkah-langkah Seleksi, adalah sebagai berikut:

1. Seleksi surat-surat lamaran.
2. Pengisian blanko lamaran.
3. Pemeriksaan referensi.
4. Wawancara pendahuluan.
5. Tes-tes penerimaan.

8). Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan, Penerbit CV. Haji Masagung - Jakarta, hal. 52.

6. Tes Psikologis.
7. Tes kesehatan.
8. Wawancara akhir atasan langsung.
9. Memutuskan diterima atau ditolak.

Setelah diadakan program Seleksi secara berurutan dan lancar, maka dapatlah dilaksanakan proses penempatan bagi karyawan-baru.

Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job spesifcation* yang telah ditentukan, serta berpedoman kepada prinsip "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat", atau *The right man on the right place, and the right man in the right job.*

Dengan penempatan yang tepat, maka gairah-kerja, mental-kerja, dan prestasi-kerja, akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Jadi, Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah- satu kunci untuk memperoleh prestasi-kerja yang optimal dari setiap karyawan, moral-kerjanya, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan, bahwa : keberhasilan suatu program Rekrutmen Tenaga-kerja harus ditunjang oleh adanya

Perencanaan Tenaga-kerja melalui Peramalan Kebutuhan Tenaga-kerja dan Penyusunan Job Analysis (Analisa Jabatan) yang tepat, maupun program Seleksi yang baik.



