

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam dunia perekonomian dewasa ini manajemen semakin terasa penting artinya, dimana manajemen memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Hampir setiap kegiatan usaha terdapat penggunaan manajemen. Dalam hal ini akan dibahas mengenai pengertian dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Walaupun kemajuan teknologi yang semakin canggih sebagai pengganti manusia tetapi tenaga manusia masih sangat diperlukan, dimana masih banyak hal yang harus dikerjakan oleh tenaga manusi.

Suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari sejumlah manusia yang bersatu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya tergantung dari bagaimana penerapan dari manajemen tersebut. Jika manajemen diterapkan dengan baik, maka diharapkan akan dapat mencapai tujuan yang maksimum.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek dari manajemen. Jika manajemen menitik beratkan perhatiannya pada semua faktor produksi, maka Manajemen Sumber Daya Manusia menitik beratkan perhatiannya pada faktor produksi tenaga kerja. Oleh karena itu sebelum diuraikan mengenai manajemen sumber daya manusia, maka terlebih dahulu dijelaskan mengenai pengertian manajemen.

Mengenai pengertian dari manajemen ini, berikut ini akan diberikan definisi :

Menurut James A.F. Stoner mengemukakan sebagai berikut :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”²⁾

Beberapa istilah yang sering digunakan untuk manajemen sumber manusia adalah manajemen personalia, manajemen kepegawaian, personnel admistration, manpower management.

Dibawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia. Edwin B. Flippo mengemukakan pengertian Manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.”³⁾

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Pengertian sumber daya manusia

Ada dua bidang ilmu yang mempelajari manusia dalam organisasi yaitu manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia. Antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia didalam tingkatan dan ruang lingkupnya terdapat beberapa perbedaan.

Mengenai pengertian dari manajemen personalia, menurut Garry Desler didefinisikan sebagai berikut :

²⁾ James A.F. Stoner, Manajemen, Penerbit Erlangga, Jakarta.

³⁾ Edwin B. Flippo, Manajemen Personalia, Penerjemah Moh. Masud, SH.MA., Penerbit Erlangga, Edisi Keenam. Jilid ke satu Tahun 1991, Halaman 5.

“Manajemen personalia merujuk pada konsep-konsep dan tehnik-tehnik yang anda perlukan untuk melaksanakan tugas manajemen anda dalam aspek manusia atau pegawai.”⁴⁾

Adapun perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Manajemen sumber daya manusia dikaji secara makro sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
 - b. Manajemen sumber daya manusia menganggap karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan adalah faktor produksi, jadi harus memanfaatkan secara produktif.
2. Fungsi Manajemen sumber daya manusia

Fungsi manajemen adalah suatu tugas pokok yang harus dilakukan oleh setiap manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya seorang manajemen harus berpedoman kepada fungsi-fungsi dasar manajemen.

Manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan pembangunan mempunyai fungsi ganda, yaitu disamping sebagai faktor pembangunan, juga sebagai tujuan dari pembangunan itu. Dari definisi secara umum mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia akan dijelaskan lagi berdasarkan dua fungsi utama, definisi tersebut akan tampak sebagai berikut :

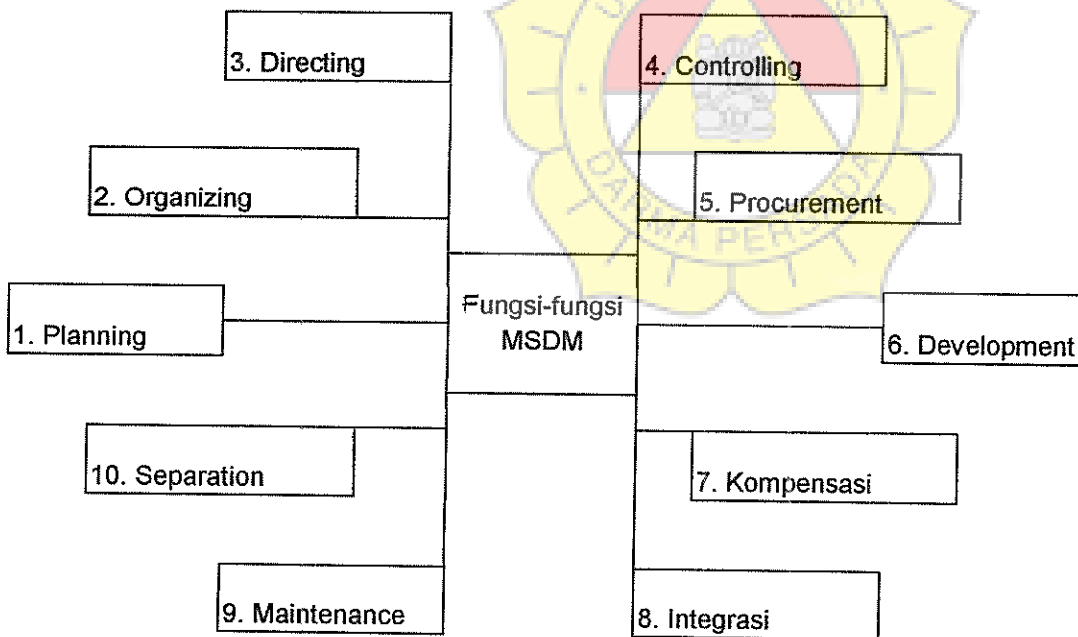
- a. Fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari :
 - 1) Perencanaan (planning).

⁴⁾ Garry Desler, Manajemen Personalialia, Penerjemah Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1984, Halaman 2.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini harus disusun berpedoman dengan pengalaman yang diperoleh sebelumnya dan keahlian yang dimiliki terutama dalam bidang sumber daya manusia. Supaya hal-hal yang pahit sebelumnya tidak akan terulang kembali atau bisa mengurangi kesalahan-kesalahan. Oleh karena bagi seorang manajer personalia perencanaan merupakan penentuan program personalia yang akan membantu guna tercapainya sasaran.

Gambar II-1

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia



2) Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja (dalam bentuk job-description), hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasinya.

3) Pengarahan (directing)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien agar tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4) Pengendalian (controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan kerja

Keempat fungsi manajemen diatas merupakan fungsi-fungsi dasar dari manajer.

b. Fungsi-fungsi operasional

1) Pengadaan Tenaga Kerja (procurement).

Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2) Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini

sangat perlu bagi perusahaan melihat perkembangan teknologi, reorganisasi pekerjaan dan tugas yang semakin rumit.

3) Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

4) Integrasi.

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perseorangan, masyarakat dan organisasi. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

5) Pemeliharaan (maintenance).

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebgaiian besar karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja (separation).

Pemutusan hubungan kerja yang dapat terjadi karena telah berakhirnya waktu tertentu yang telah disepakati/diperjanjikan sebelumnya dan dapat terjadi karena adanya perselisihan antara buruh dan majikan, meninggalnya buruh atau karena sebab lainnya. Untuk menghindari

masalah yang bisa terjadi kebanyakan dalam prakteknya, perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja pada masa berakhirnya waktu yang telah ditetapkan dalam perjanjian.

Menurut Zaeni Asyhadie, SH pengertian pemutusan hubungan kerja adalah :

“Langkah untuk pengakhiran hubungan kerja antara buruh (pekerja) dengan majikan (pengusaha) yang disebabkan karena suatu keadaan tertentu.”⁵⁾

B. Tujuan Pengadaan Tenaga Kerja.

Fungsi operasional manajemen personalia yang pertama adalah pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi atau perusahaan. Untuk perusahaan besar fungsi pengadaan ini didelegasikan kepada para ahli dibagian personalia, sedangkan untuk perusahaan kecil fungsi ini dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan.

Edwin B. Flippo mengemukakan pengertian pengadaan tenaga kerja sebagai berikut :

“Berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi.”⁶⁾

Dari penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pengadaan tenaga kerja adalah memperoleh jenis atau mutu tenaga kerja serta banyaknya tenaga kerja yang diinginkan.

⁵⁾). Dasar-dasar Hukum Perburuhan, Bab 7, Pemutusan Hubungan Kerja, Oleh Zaeni Asyhadie, SH.

⁶⁾). Edwin B. Flippo, Operation. Cit, Halaman 6.

Langkah pertama dalam fungsi pengadaan tenaga kerja ini adalah penentuan jenis atau mutu tenaga kerja serta banyaknya tenaga kerja yang diinginkan.

Sebab-sebab timbulnya permintaan akan kebutuhan sumber daya manusia oleh suatu perusahaan, antara lain :

1. Meninggal Dunia

Adanya karyawan yang meninggal dunia berarti ada satu jabatan yang kosong. Hendaknya jabatan yang kosong ini dapat diisi oleh orang lain yang memang mampu dalam bidang yang bersangkutan.

2. Pensiun.

Lowongan pekerja yang disebabkan adanya karyawan yang pensiun, biasanya sudah dipersiapkan penggantinya jauh-jauh hari.

3. Adanya karyawan yang pindah tugas.

Adanya karyawan yang pindah pekerjaan ke bidang lain, menyebabkan adanya lowongan pekerjaan.

4. Perubahan struktur organisasi.

Perubahan struktur organisasi perubahan struktur organisasi akibat adanya perluasan bidang usaha atau pengembangan pabrik, tentu memerlukan lebih banyak tenaga kerja, guna mengisi bidang pekerjaan yang baru tersebut.

Untuk mengetahui orang yang bagaimana yang harus dicari itu, maka pekerjaan yang akan diisi dianalisa terlebih dahulu. Artinya diberi gambaran dari pekerjaan itu, bagaimana sifat dan keadaannya untuk kemudian ditentukan sikap dan kecakapan orang-orang yang dapat mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik.

Suatu kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan atau pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi untuk jabatan tertentu disebut dengan istilah analisa jabatan.

Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan berisi antara lain penjelasan tentang sesuatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang. Uraian mengenai isi deskripsi jabatan yang disarankan oleh Edwin B. Flippo adalah :

1. Identifikasi.
2. Uraian singkat tentang pekerjaan.
3. Tugas-tugas yang dilaksanakan.
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima.
5. Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain.
6. Mesin, alat dan bahan.
7. Kondisi kerja.
8. Definisi dari istilah yang tidak biasa.
9. Penjelasan yang menambah dan memperjelas hal-hal diatas. ⁷⁾

Sedangkan mengenai syarat-syarat yang diperlukan untuk memangku jabatan tersebut ditunjukkan dalam spesifikasi jabatan. Dengan perkataan lain sebelum perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja, harus menyusun suatu standar untuk menguji para pelamar.

Edwin B. Flippo menyebutkan bahwa :

“Standar ini harus menetapkan kualitas minimum yang dapat diterima yang diperlukan agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan dan tanggung jawab sehingga bisa ditentukan kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan.” ⁸⁾

⁷⁾. Ibid, Hakaman 127

⁸⁾. Ibid, Halaman 120

Untuk mendapatkan tenaga yang baik maka harus diusahakan untuk mendapatkan keterangan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu, atau untuk masa tertentu.
2. Tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatan tertentu.
3. Spesifikasi pekerjaan (Job specification), hal ini lebih sulit ditentukan dibandingkan menentukan job description. Spesifikasi pekerjaan sangat perlu diperhatikan dalam perekrutan calon pegawai supaya dapat memenuhi atas job description yang akan dilaksanakan.

Dengan demikian apabila perusahaan dapat menarik tenaga kerja yang memenuhi standar yang telah ditetapkan, diharapkan perusahaan telah mendapatkan mutu tenaga kerja yang diinginkan.

C. Penarikan Tenaga Kerja

Jika suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru, maka sudah barang tentu diharapkan untuk menarik atau mencari orang yang kiranya dapat membantu atau dapat melaksanakan tugas-tugas yang lowong tersebut.

Penarikan tenaga kerja menurut Edwin B. Flippo sebagai berikut :

“Penarikan tenaga kerja adalah proses mencari calon karyawan dan merangsang mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi bersangkutan.⁹⁾)

Sedangkan menurut T. Hani Handoko, Penarikan tenaga kerja adalah :

“Proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.¹⁰⁾)

⁹⁾ Edwin B. Flippo, *Ibid*, Halaman 54.

¹⁰⁾ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, Cetakan Pertama, 1985, Halaman 69.

Penarikan tenaga kerja dilakukan sesudah perusahaan melakukan analisa jabatan. Setelah menetapkan karakteristik atau ciri-ciri tenaga kerja yang diperlukan serta jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, maka selanjutnya perusahaan yang bersangkutan akan berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukannya tersebut. Perusahaan kemudian berusaha mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat, dalam arti kualitas maupun kuantitasnya. Dengan perkataan lain perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat, baik secara kualitas maupun kuantitas diperlukan pengetahuan yang baik tentang sumber-sumber tenaga kerja. Pada umumnya sumber tenaga kerja dapat dikelompokkan kedalam dua jenis yaitu :

1. Sumber dari dalam perusahaan.

Bagi perusahaan yang sudah berjalan, bila ada lowongan pekerjaan, ada kemungkinan untuk mendapatkan tenaga kerja dari dalam perusahaan.

Pemanfaatan sumber dari dalam perusahaan ini dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan yang ada pada jabatan yang kebetulan lowong. Berarti perusahaan dalam batas-batas tertentu tidak perlu mencari tenaga kerja dari luar lingkungan perusahaan. Kebijakan untuk memanfaatkan sumber dari dalam perusahaan ini mempunyai kebaikan dan kelemahan. Kebaikan mengambil tenaga kerja dari dalam perusahaan ini adalah :

- a. Meningkatkan loyalitas para karyawan, terutama karyawan yang mengisi lowongan pekerjaan tersebut.

- b. Meningkatkan persaingan yang sehat diantara para karyawan, sehingga mereka akan meningkatkan prestasi kerjanya, karena ada harapan untuk maju dan berkembang.
- c. Meningkatkan efisiensi dari perusahaan.

Sedangkan kelemahannya adalah :

- a. terjadinya promosi yang dipaksakan, sebab karyawan yang mengisi lowongan pekerjaan tersebut sebenarnya belum siap, baik secara mental maupun kemampuannya
 - b. Menghambat masuknya ide-ide baru.
- 2. Sumber dari luar perusahaan.**

Beberapa metode penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan antara lain :

- a. Iklan.

Banyak perusahaan yang menggunakan iklan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diinginkan, sebab dengan cara ini perusahaan dapat menjaring tenaga kerja sebanyak-banyaknya, sehingga akan diperoleh tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan. Pemasangan iklan dapat dilakukan di media massa yang dibaca oleh kalangan pencari kerja maupun masyarakat luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan.

- b. Kantor penempatan tenaga kerja.

Di Indonesia kantor penempatan tenaga kerja umumnya dari pemerintah, tetapi hanya sedikit perusahaan menggunakan jasa kantor tenaga kerja ini.

- c. Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja.

Cara ini mempunyai kebaikan dari segi kepercayaan. Artinya, sebelum memberikan rekomendasi karyawan tersebut telah melakukan screening pendahuluan. Biasanya perusahaan akan memperoleh informasi yang lengkap tentang karyawan baru tersebut. Hal ini sedikit banyak akan memberikan suatu ikatan moral antara karyawan yang diberikan rekomendasi. Kelemahan metode ini adalah hasil dari rekomendasi tersebut belum tentu menunjukkan karyawan yang diberi rekomendasi tersebut sudah memenuhi syarat.

d. Lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan merupakan sumber tenaga kerja yang penting artinya. Dengan makin berkembangnya jabatan-jabatan dalam perusahaan, maka persyaratan yang dituntutpun semakin kompleks dan teknis, sehingga memerlukan lulusan dari jenjang pendidikan yang tinggi untuk mempermudah memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan, perusahaan membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan.

Personalia PT. TIFICO metode ini sangat sering dilakukan, yaitu mendatangi secara langsung perguruan-perguruan tinggi dan berkonsultasi terhadap orang yang berwenang guna merekrut calon tenaga kerja yang berkualitas, sesuai dengan yang diharapkan. Mereka tidak segan-segan mendatangi perguruan tinggi sampai ke Jawa Timur. Dimana kebanyakan perguruan yang didatangi sesuai dengan bidang usaha dari pada PT. TIFICO yaitu bergerak dalam bidang industri tekstil. Perguruan yang menjadi sasarannya seperti UGM, STTT, ITB, ITS, Universitas Diponegoro dan sebagainya.

e. Nepotisme.

Pada perusahaan perorangan atau perusahaan famili, sering dijumpai pemberian jabatan pada sanak saudara, karena adanya ikatan keluarga, maka biasanya lebih bisa dipercaya, meskipun belum tentu cakap dalam pekerjaan.

Masalah penarikan tenaga kerja tidak boleh diabaikan, karena dapat mengakibatkan karyawan yang ditarik tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga perusahaan tidak dapat mempunyai tenaga kerja yang tepat, baik dalam arti kualitas maupun kuantitas.

D. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi atau pemilihan tenaga kerja merupakan langkah dalam pengadaan tenaga kerja, setelah perusahaan menentukan analisa jabatan dan penarikan tenaga kerja. Harus disadari bahwa tidak ada artinya bagi perusahaan untuk menempatkan karyawan yang tidak cakap pada suatu jabatan tertentu.

Apabila suatu perusahaan mengabaikan seleksi yang baik dan obyektif, kemungkinan besar karyawan yang dipihaknyapun kurang tepat, sebab diantara pelamar yang datang sebenarnya ada yang lebih baik dari karyawan yang diterima oleh perusahaan tersebut. Kesalahan dalam memilih karyawan, sehingga mendapatkan karyawan yang kurang tepat akan sangat terasa untuk jabatan-jabatan yang penting, yaitu jabatan yang merupakan kunci sukses, atau gagalnya perusahaan.

“kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat dari calon-calon yang dapat ditariknya.”¹¹⁾

Agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka harus memperhatikan metode seleksi yang tepat. Yang dimaksud secara efisien ialah seleksi karyawan tersebut haruslah dicapai dengan biaya yang serendah-rendahnya. Sedangkan metode seleksi yang paling efektif ini dapat diperoleh dengan mempelajari metode seleksi terbaik yang sudah umum dipergunakan oleh badan-badan usaha atau perusahaan lain. Agar diperoleh karyawan sesuai yang dibutuhkan. Dalam melakukan seleksi harus memperhatikan penempatan tenaga kerja, karena penempatan orang yang tepat adalah langkah pertama yang penting dalam menciptakan angkatan kerja yang efisien.

Beberapa metode seleksi yang lazim dipergunakan, meliputi :

1. Wawancara pendahuluan

Wawancara pendahuluan ini biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi pelamar yang jelas tidak memenuhi syarat. Umumnya dilakukan untuk mencocokkan dan melengkapi informasi dari data-data tertulis. Pada tahap ini, aspek yang dinilai adalah cara penampilan dan kemampuan berbicara. Apabila dianggap memenuhi syarat, maka dilanjutkan pada tahap kedua. Jadi pertemuan pertama calon pelamar sangat menentukan dirinya, untuk tahap berikutnya.

2. Blanko lamaran.

¹¹⁾). Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988, halaman 44.

Penggunaan blanko lamaran ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang lengkap dari para (calon) karyawan. Pertanyaan yang menyangkut masalah kesukuan ataupun kepercayaan, sebaiknya tidak dipergunakan.

Pada saat ini, beberapa perusahaan berusaha memanfaatkan data yang diperoleh untuk melakukan analisa lebih jauh. Umumnya blanko lamaran ini tidak dipergunakan untuk jabatan-jabatan yang rendah, sebab seringkali para pelamar tidak dapat membaca atau menulis.

3. Refensi.

Referensi umumnya dipergunakan adalah mengenai karakter, pekerjaan dan sekolah. Apabila hubungan antara perusahaan yang memerlukan dengan perusahaan pemberi referensi cukup baik, maka informasi yang diperoleh akan lengkap dan akurat.

4. Testing

Tujuan dilaksanakannya test adalah untuk memperoleh data pelamar dan sekaligus membuat prediksi atas kemungkinan keberhasilan calon yang bersangkutan menjalankan fungsinya sesuai dengan persyaratan jabatan. Perusahaan besar umumnya menaruh perhatian pada hasil test ini, sedangkan perusahaan kecil lebih menekankan pada hasil interview.

Manfaat dilakukan testing :

- a) Menemukan orang yang terbaik
- b) Tingkat kepuasan tertinggi pelamar
- c) Mengurangi keluar-masuknya pegawai.

Test dalam hal ini dapat dibedakan atas :

- a) Test intelegensia : mengukur kemampuan mental dan daya-ingat, dan kecepatan berfikir.
- b) Test kecakapan (proficiency) dan bakat (aptitude) : mengukur ketrampilan yang sekarang dimiliki, dan potensi ketrampilan yang dimiliki.
- c) Test kejuruan (vocational) : mengukur ketepatan bidang untuk calon pelamar.
- d) Test kepribadian (personality) : mengungkapkan sifat-sifat pribadi, sebagai dasar untuk kepemimpinan.

5. Wawancara lanjutan

Saat ini hanya sedikit perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa mengadakan wawancara. Wawancara ini sebenarnya merupakan metode yang kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang, terutama bila dilakukan tanpa rencana dan oleh orang yang tidak ahli. Meskipun demikian, kalau perusahaan hanya membatasi pada suatu metode penarikan, maka wawancaralah yang akan banyak dipilih.

6. Persetujuan atasan langsung

Bagi pelamar yang sudah lolos pada tahap-tahap sebelumnya, maka persetujuan atasan langsung ini diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan line and staf, yang memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut. Dalam hal ini supervisor juga melakukan wawancara.

7. Pemeriksaan kesehatan

Tahap ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, terutama untuk pekerjaan yang memerlukan syarat fisik yang berat. Hasil pemeriksaan kesehatan merupakan penentu apakah calon karyawan akan diterima atau tidak. Untuk itu perusahaan sangat berhati-hati, dimana pemeriksaan kesehatan ini biasanya dilakukan oleh dokter khusus yang berada di dalam perusahaan atau dokter luar yang ditunjuk oleh perusahaan. Dimana semua biaya yang timbul atas pemeriksaan calon karyawan merupakan tanggungan perusahaan.

8. Induksi

Induksi menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan, dimana karyawan tersebut sudah diterima bekerja. Tahap ini dinilai penting, sebab biasanya pada tahap ini banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, mungkin mereka merasa kurang cocok atau belum pas sesuai dengan kehendak yang diinginkan.

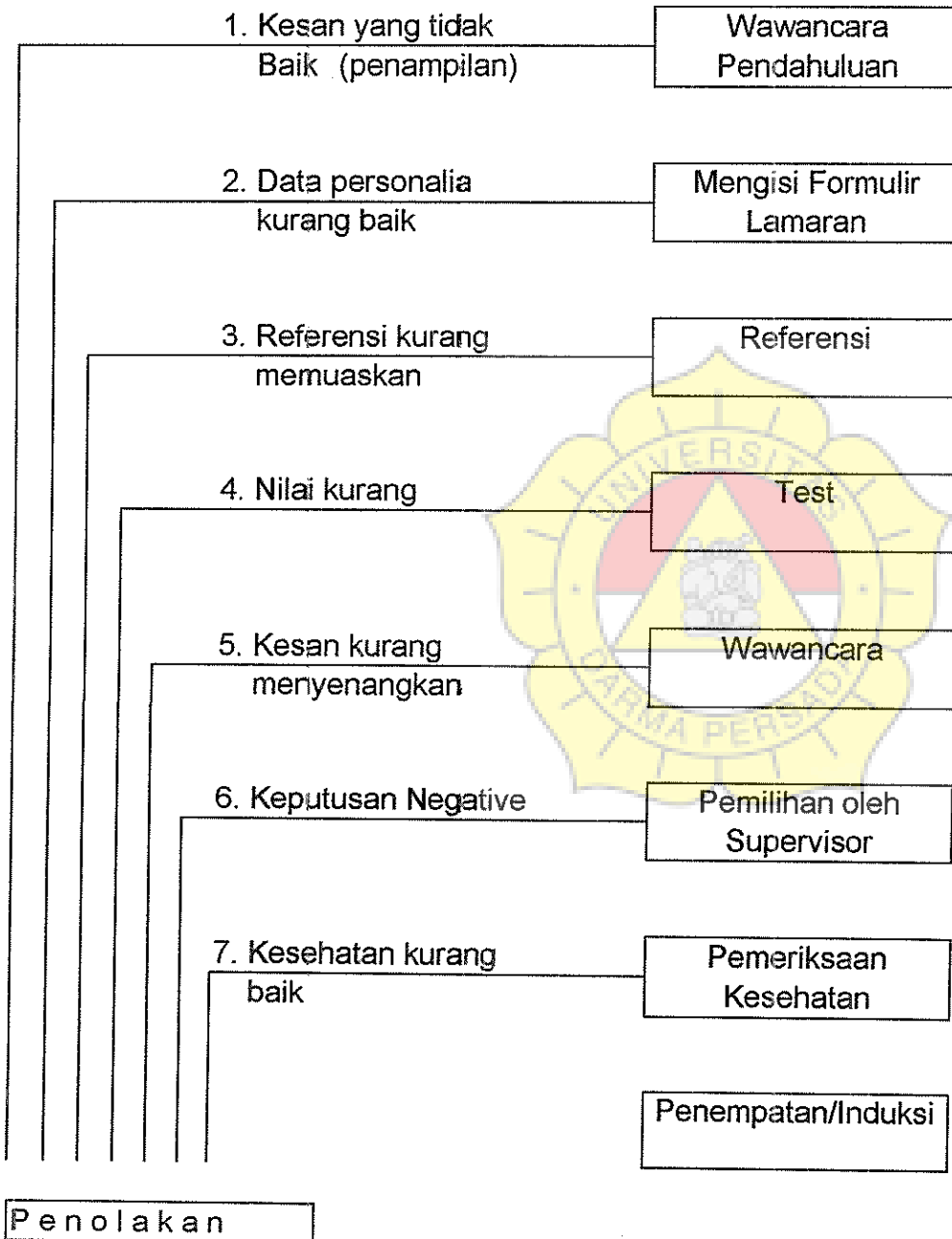
Ada beberapa hal yang biasanya mendapat perhatian perusahaan dalam melakukan seleksi bagi penerimaan tenaga kerja, antara lain :

1. Umur

Pihak perusahaan tidak begitu saja menerima tenaga kerja yang muda atau tua. Berdasarkan tugas-tugasnya yang akan dibebankan terhadap calon pekerja, maka dapat ditetapkan batas umur tertentu. Untuk menyakinkan dalam melakukan seleksi umur ini, pihak perusahaan dapat meneliti umur-umur dari ijasah mereka, karena umumnya umur dalam surat ijasah dapat lebih dipercaya.

Gambar II-2
Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja.

Penerimaan Pelamar



Sumber : PT TIFICO

2. Jenis kelamin.

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, ada yang dapat berhasil dengan baik jika pekerjaan tersebut dilakukan oleh seorang laki-laki, namun ada pekerjaan lain yang akan lebih baik bila pekerjaan tersebut diselesaikan oleh seorang perempuan. Oleh karena itu seleksi jenis kelamin dianggap perlu.

3. Pendidikan

Seleksi pendidikan dilakukan perusahaandalam kaitannya dengan kesanggupan pekerjaannya atas kemampuan seorang karyawan. Seleksi ini juga berkaitan dengan latihan yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan, apabila pelamar nantinya diterima menjadi karyawan perusahaan.

4. Pengalaman

Pengalaman mendapat perhatian pihak perusahaan dalam melakukan seleksi, karena mengharapkan tenaga kerja yang diterima tidak perlu lagi mendapatkan pelatihan yang membutuhkan banyak waktu. Jadi dalam hal ini perusahaan hanya akan memberikan pelatihan atau penjelasan secara umum mengenai prosedur / sistem yang berlaku pada perusahaan tersebut, karena perusahaan yang satu dengan yang lainnya pasti mempunyai sistem yang berbeda. Oleh sebab itu biarpun orang tersebut sudah berpengalaman, dalam memasuki perusahaan baru akan sedikit mengalami kebingungan.

5. Kesehatan

Kesehatan mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja sehingga perusahaan memandang perlu masalah. Masalah kesehatan juga berkaitan dengan anggaran pengeluaran perusahaan untuk biaya pengobatan.

6. Kerjasama

Apabila perusahaan memerlukan karyawan yang akan ditempatkan dalam suatu kelompok yang berarti memerlukan kerjasama, maka perlu adanya syarat dalam kerjasama. Seleksi ini dapat dilakukan melalui test psikologi.

Setiap organisasi formal mempunyai standar, dan kelompok kerja primer mempunyai standar, dan kelompok kerja primer mempunyai norma yaitu perilaku yang diharapkan dari para anggota kelompok. Norma-norma kelompok biasanya merupakan peraturan yang tidak tertulis yang diajarkan secara berangsur-angsur kepada para anggota baru. Kelompok-kelompok kerja terpadu adalah alat yang kuat digunakan untuk atau oleh organisasi formal. Aturan-aturan yang baik dimiliki oleh perusahaan akan selalu ditingkatkan guna mendapatkan hasil yang lebih baik.

