

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori dan Praktek

3.1.1 Pengertian Perekrutan

3.1.1.1 Pengertian Perekrutan Menurut Teori

Perekrutan adalah upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Perekrutan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak salah dalam pemilihan karyawan baru. Perekrutan dimulai dari tahap perencanaan, penarikan, seleksi dan penempatan kerja.

Menurut Gary Dessler (1997:127) perencanaan pekerjaan adalah proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan masa depan, berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan ini akan diisikan oleh calon dari dalam atau dari luar. Pengertian perencanaan sumber daya manusia didefinisikan oleh para ahli secara berbeda. Dalam buku Marihot Tua Effendi Haruandja (2002) Torrington & Tan Chwee Huat mengatakan:

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang

dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Kemudian William B. Werther dan Keith Davis mengatakannya sebagai:

Proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan kebutuhan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik.

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada.

Menurut Hani T. Handoko (2014:69) penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses penarikan dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) calon karyawan diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi. Penarikan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Perusahaan yang besar harus memutuskan apakah mereka akan melaksanakan semua perekrutan di keseluruhan perusahaan dari satu kantor pusat atau mendesentralisasi penarikan pada berbagai kantor cabang perusahaan. Keuntungan melakukan sentralisasi penarikan adalah untuk memudahkan mengaplikasikan prioritas strategis perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Veithzal Rivai (2004:170) Seleksi adalah proses memilih (menyeleksi) calon-calon karyawan yang “berkualitas” terbaik, mempunyai kemungkinan sukses paling besar dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan supervisor di departemen-departemen berkaitan ikut terlibat dalam proses seleksi. Proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Pengambilan keputusan harus mengetahui apa yang membedakan prestasi yang sukses dan tidak sukses dalam pekerjaan dan memprediksi calon karyawan di masa yang akan datang. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting yaitu: Informasi analisis jabatan untuk memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan. Perencanaan sumber daya manusia memberitahukan kepada manajer personalia bahwa ada jabatan yang kosong. Kemudian perusahaan melakukan penarikan agar manajer personalia mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih.

Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:156) mengatakan penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Dalam penempatan pegawai masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dalam jenis dan tingkat pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Penempatan pegawai sesuai dengan prinsip di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

3.1.1.2 Pengertian Perekrutan pada PT Rosalia Indah Transport

Perekrutan karyawan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan baru. Perekrutan dilakukan agar kegiatan memperoleh karyawan baru lebih mudah, jelas dan efektif. Perekrutan karyawan berawal dari perencanaan, penarikan, seleksi dan penempatan kerja. Pada PT Rosalia Indah Transport dalam perekrutan karyawan sering terjadi. Perekrutan karyawan bertujuan untuk mengisi jabatan yang kosong ataupun mengisi jabatan yang baru. Perekrutan karyawan dilaksanakan agar kegiatan mencari karyawan baru terencana dengan baik.

Perencanaan kebutuhan karyawan harus tercatat dengan baik, agar perusahaan tidak kelebihan karyawan dalam proses penarikan. Pada PT Rosalia Indah Transport setiap bulannya terdapat laporan karyawan aktif, laporan karyawan resign dan laporan karyawan percobaan. Dari laporan bulanan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang keluar dan seberapa banyak jabatan yang kosong. Adanya laporan tersebut akan mempermudah perusahaan dalam merencanakan kebutuhan karyawan. Perencanaan akan dibuat oleh manajer departemen terkait yang diberikan kepada departemen SDM. Perencanaan kebutuhan karyawan ditembuskan kepada direktur apabila perencanaan diterima maka bagian SDM dapat membuka lowongan pekerjaan.

Penarikan pada PT Rosalia Indah Transport hanya dilakukan di kantor pusat. Penarikan dilakukan pada satu tempat bertujuan untuk mempermudah pengarsipan lamaran dan dalam proses seleksi. Dalam proses penarikan perusahaan menggunakan berbagai media cetak maupun elektronik untuk memikat para pencari kerja. Semua berkas lamaran yang masuk akan diarsip ke komputer untuk mempermudah proses seleksi. Setelah pengarsipan dilakukan surat lamaran kerja akan disimpan di dalam lemari agar mudah dicari saat pelamar lolos dalam seleksi berkas.

Proses seleksi harus dilaksanakan dengan baik dan teliti agar perusahaan benar-benar mendapatkan karyawan yang berkualitas. Proses seleksi dilakukan di kantor pusat bertujuan untuk mempermudah dalam melaksanakan tahapan tes dan wawancara. Proses seleksi dilakukan terpusat memiliki keuntungan dan kerugian masing-masing. Keuntungannya adalah tes dan wawancara dapat dilakukan bersamaan. Sedangkan kerugiannya adalah biaya yang dikeluarkan tinggi. Karena pelamar yang beralamat jauh dan mendapatkan panggilan untuk tes akan diberikan biaya transport. Misalnya pada agen Lampung terdapat jabatan yang kosong dan calon karyawan berasal dari Lampung, maka perusahaan akan memberikan biaya transport ke kantor pusat untuk mengikuti tahapan seleksi.

Setelah calon karyawan mengikuti seleksi dan dinyatakan lolos maka akan diterima sebagai karyawan baru. Karyawan baru akan ditempatkan kerja untuk mengisi jabatan kosong yang ada. Karyawan baru memiliki tanggung jawab sepenuhnya pada pekerjaan yang telah diberikan. Karyawan baru diberikan masa percobaan selama 3 bulan sebelum diangkat sebagai karyawan tetap. Karyawan baru harus dapat beradaptasi dengan karyawan yang lain dan beradaptasi dengan lingkungan perusahaan

3.1.2 Peramalan Kebutuhan Karyawan

3.1.2.1 Peramalan Kebutuhan Karyawan Menurut Teori

Peramalan kebutuhan karyawan dilakukan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa yang akan datang untuk menempati jabatan yang kosong. Sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dari yang sederhana hingga yang sulit. Perusahaan hanya menerapkan teknik yang dianggap cocok untuk perencanaan karyawan. Menurut buku Marihot Tua Effendi Haruandja (2002) teknik-teknik peramalan kebutuhan karyawan meliputi:

1. Ramalan para ahli

Ramalan para ahli didasarkan pada penilaian para ahli sebagai berikut:

a. *Nominal Delphi Technique* (NGT)

Yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli yang menanyakan penyebab perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban dan dari masing-masing jawaban di diskusikan untuk menghasilkan beberapa faktor yang diurutkan dari yang paling penting.

b. *Delphy Technique*

Perencana sumber daya manusia meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Pemikiran para ahli disimpulkan dan diberikan kepada masing-masing ahli untuk memikirkan kembali hasil pemikirannya. Kemudian dinyatakan kembali untuk mendapat persetujuan.

c. *Pemikiran Manajer*

Kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak, kemudian diberikan ke manajer di bawahnya untuk ditanggapi atau sebaliknya. Manajer paling bawah diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan kepada manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan direvisi. Dalam peramalan ini manajerlah yang menentukan keputusan peramalan karyawan.

2. Analisis kecenderungan.

Analisis dilakukan dengan melihat kecenderungan kebutuhan pada masa lalu, yang dapat dilakukan melalui:

a. Ekstrapolasi

Mengansumsikan tingkat perubahan kebutuhan karyawan pada masa lalu sama dengan yang akan datang. Misal pada masa lalu rata-rata kebutuhan pegawai 50 orang setiap tahun, maka untuk tahun depan dibutuhkan 50 orang juga.

b. Indeksasi

Menghitung rasio antara jumlah pegawai dan jumlah penjualan atau produksi pada masa lalu sama dengan masa yang akan datang.

3. *Budget and planning analysis*

Jumlah budget yang disetujui didalamnya juga termasuk jumlah kebutuhan pegawai yang pada umumnya dilakukan setiap departemen yang ada dalam perusahaan.

4. *New venture analysis*

Menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan membandingkannya dengan pembukaan usaha baru yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain.

5. *Computer analysis*

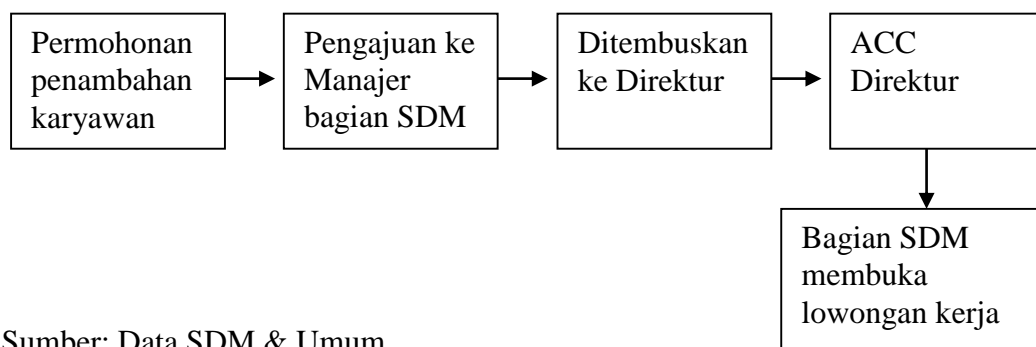
Suatu program perhitungan yang dilakukan oleh komputer melalui rumus matematika, rasio-rasio atau indeksasi dan ekstrapolasi secara bersama-sama.

3.1.2.2 Peramalan Kebutuhan Karyawan pada PT Rosalia Indah Transport

Peramalan kebutuhan karyawan pada umumnya menggunakan pemikiran manajer. Pemikiran manajer banyak digunakan karena manajer lebih mengetahui tentang kebutuhan karyawan pada departemennya masing-masing. Pemikiran manajer juga dianggap hemat biaya karena tidak memerlukan pihak luar untuk membuat perencanaan karyawan. Manajer yang bertugas untuk membuat perencanaan kebutuhan karyawan baru. PT Rosalia Indah Transport

merupakan salah satu perusahaan yang memakai ramalan para ahli dari pemikiran manajer. Manajer harus dapat mengetahui tentang kinerja karyawannya masing-masing dan mengetahui kebutuhan karyawannya. Manajer harus dapat membuat perencanaan karyawan baru sebagai langkah awal dalam perekrutan karyawan dan perencanaan dibuat agar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi dengan baik.

Gambar 3.1 Proses pengajuan penambahan karyawan



Sumber: Data SDM & Umum

Ketika ada jabatan yang kosong pada suatu department dan department tersebut membutuhkan karyawan baru, maka manajer department terkait harus mengajukan surat permohonan penambahan karyawan. Surat permohonan penambahan karyawan ditujukan kepada manajer SDM. Apabila manajer SDM menyetujui surat tersebut akan ditembuskan kepada Direktur. Penentuan perusahaan melakukan penarikan atau tidak berada di tangan Direktur. Direktur menyetujui permohonan penambahan karyawan akan diserahkan kembali ke bagian SDM. Bagian SDM akan membuka lowongan kerja yang sudah ditentukan persyaratannya. Lowongan kerja akan disebarluaskan melalui berbagai media untuk menarik para pelamar. Dalam surat pengajuan karyawan harus jelas berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, jurusan yang dibutuhkan dan jobdes pekerjaan. Manajer harus pandai dalam merencanakan penambahan karyawan,

apakah departemen tersebut benar-benar membutuhkan karyawan baru atau tidak. Adanya jabatan yang kosong belum tentu harus dilakukan penarikan karyawan. Akan tetapi manajer melihat dari kinerja karyawan, apabila karyawan yang ada dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik maka tidak diperlukan karyawan baru.

3.1.3 Penarikan Karyawan

3.1.3.1 Penarikan Karyawan Menurut Teori

Sebelum melakukan penarikan langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Jabatan Kosong

Penarikan dilakukan apabila ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh karyawan baru. Jabatan yang kosong terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, dan PHK. Sebelum melakukan perekrutan ada baiknya perusahaan meneliti kembali kebutuhan perusahaan dengan menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat dilakukan sehingga rekrutmen tidak perlu dilakukan.

2. Penentuan Persyaratan Jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ditentukan untuk membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan dimana mereka berada. Analisis jabatan yaitu: *job description*, *job specification*, dan *job performance standard* serta melalui manajer yang terkait.

3. Penentuan Sumber Penarikan

Sumber penarikan karyawan ada 2 yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang

sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai perusahaan, yang akan ditarik untuk menjadi calon karyawan. Sumber mana yang akan digunakan perusahaan dapat dianalisis melalui keuntungan dan kelemahan dari sumber-sumber tersebut.

a. Sumber Internal

Kelebihan: Lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi yang lebih singkat, meningkatkan motivasi kerja, dan memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat.

Kekurangan: Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru, dapat mendorong pertentangan di antara pegawai, memperkecil kelompok pelamar potensial, dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja.

b. Sumber Eksternal

Kelebihan: Jumlah calon yang lebih besar, membantu meningkatkan jenis tenaga kerja, mendorong masuknya pemikiran baru, biaya yang lebih rendah untuk pelatihan pegawai profesional, tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam perusahaan, kemungkinan membawa

rahasia pesaing, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama.

Kekurangan: Menimbulkan ketidaksenangan pegawai yang ada, memerlukan biaya yang lebih besar dan menyita banyak waktu, dan membutuhkan orientasi yang lebih lama.

Metode penarikan sumber internal diperbolehkan dalam perusahaan dan bersifat tertutup. Karyawan tidak mengetahui jabatan yang kosong dengan jelas, sehingga calon pelamar yang memiliki persyaratan tidak memiliki kesempatan untuk melamar secara formal. Kelemahan pada metode penarikan sumber internal yang bersifat tertutup adalah munculnya aspek nepotisme. Kelebihannya adalah lebih cepat dalam mendapatkan karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Metode penarikan sumber eksternal dilakukan dengan cara perusahaan memanfaatkan sejumlah saluran untuk menarik calon karyawan. Metode penarikan sumber eksternal meliputi:

a. *Walk-in and write-in* (inisiatif pelamar)

Walk-in adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran ke perusahaan.

b. *Advertising* (iklan)

Pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan, dan keuntungan-

keuntungannya. Cara ini disebut *wants-ads* dan cara ini memiliki keuntungan dapat menjangkau daerah luas. Kelemahan dari cara ini adalah didapatkan banyak pelamar untuk posisi yang menarik dan akan sedikit pelamar untuk posisi yang tidak populer, biayanya cukup tinggi, dan kemungkinan dapat menggantikan karyawan yang sudah bekerja dengan karyawan baru. Untuk mengatasi penggantian karyawan, perekrut dapat memasang iklan secara tertutup, di mana iklan tersebut tidak mencantumkan nama perusahaan dan meminta pelamar mengirinkan ke kotak pos tertentu, yang disebut dengan *blind-ads*.

- c. *State employment security agencies* (lembaga pemerintah)
State employment security agencies adalah lembaga pemerintah yang membantu pencari tenaga kerja atau menghubungkan pencari kerja dengan yang membutuhkan tenaga kerja. Peran ini dipegang oleh departemen tenaga kerja yang memiliki kantor di setiap propinsi dan kabupaten. Fungsinya sebagai penghubung Antara pencari kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja, sementara pencari tenaga kerja memberitahukan lowongan kerja yang kosong. Kemudian kantor tenaga kerja akan menginformasikan kepada pencari kerja apabila terdapat lowongan kerja yang sesuai.
- d. *Private placement agencies* (lembaga swasta)
Private placement agencies merupakan lembaga swasta yang mencari keuntungan dengan membantu perusahaan-perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang ada di kota-kota besar. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk

memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan pada level manajer.

e. Rekomendasi dari karyawan

Perusahaan dapat meminta kepada karyawan untuk memberi rekomendasi atau menunjuk seseorang untuk melamar pekerjaan atau mengisi lowongan pekerjaan dalam perusahaan. Cara ini seringkali dapat menghemat waktu dan biaya. Di samping itu, karyawan biasanya hanya akan memberi rekomendasi orang yang mempunyai “kemampuan” yang diperlukan perusahaan. Akan tetapi kadang-kadang cara ini dapat menimbulkan deskriminasi, karena biasanya karyawan hanya akan merekomendasikan orang yang sudah mereka kenal, mempunyai ras dan agama yang sama, bahkan mungkin berasal dari daerah dan asal lembaga pendidikan yang sama.

f. Lembaga-lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan banyak menghasilkan lulusan dengan berbagai macam keterampilan. Sekarang banyak perusahaan yang berusaha membina dan menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dengan tujuan supaya lebih mudah mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan.

g. *Open house*

Open house adalah penarikan karyawan dengan cara mengundang orang-orang untuk datang ke perusahaan untuk melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan, dan menonton dokumentasi tentang perusahaan.

h. Operasi-Operasi Militer

Para militer yang dilatih sebagai mekanik, pilot, dan operator peralatan berat banyak yang meninggalkan dinas militernya setelah dinasnya selesai. Perusahaan yang memerlukan

keterampilan-keterampilan tersebut dapat memanfaatkan tenaga veteran.

Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Cara ini berguna untuk menarik para karyawan dengan keterampilan yang langka yang sumber suplainya terbatas.

3.1.3.2 Penarikan Karyawan pada PT Rosalia Indah Transport

Dalam proses penarikan harus memperhatikan beberapa hal seperti jabatan yang kosong, persyaratan jabatan dan sumber penarikan karyawan. Hal tersebut harus sudah ditetapkan diawal agar perusahaan tidak salah dalam melakukan penarikan. Penarikan yang tidak sesuai dengan perencanaan akan membuang-buang waktu dan pekerjaan akan terbengkalai. Dalam penentuan persyaratan harus sesuai dengan jabatan yang kosong agar SDM lebih mudah dalam menyeleksi berkas lamaran.

Jabatan yang kosong pada perusahaan akan mengakibatkan terbengkalainya suatu pekerjaan dan dalam mencapai tujuan perusahaan akan terhambat. Jabatan yang kosong pada PT Rosalia Indah Transport terjadi akibat adanya karyawan yang pensiun, meninggal dunia, PHK dan karyawan yang mengundurkan diri. Jabatan yang kosong tersebut dapat diketahui dari laporan bulanan bagian SDM. Setiap karyawan yang mengundurkan diri, PHK, meninggal dunia ataupun pensiun akan dicatat dan direkap oleh bagian SDM. Penentuan jabatan yang kosong adalah langkah awal dalam melakukan penarikan.

Sebelum membuka lowongan kerja persyaratan jabatan sudah ditentukan. Persyaratan jabatan dibuat agar perusahaan memperoleh pelamar yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Bagian SDM juga menentukan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi oleh pelamar. Persyaratan administrasi dilampirkan agar perusahaan mengetahui dari mana pelamar berasal dan apakah sudah sesuai

dengan persyaratan atau tidak. Pelamar harus memenuhi semua persyaratan agar dapat lolos pada tahap seleksi.

Tabel 3.1 Persyaratan administrasi pelamar

<u>SYARAT ADMINISTRASI PELAMAR</u>		
1.	Surat Lamaran	
2.	Daftara Riwayat Hidup	
3.	Foto Berwarna 2 Lembar	
4.	Foto copy Ijazah terakhir	
5.	Foto copy pengalaman kerja	
6.	Foto copy KTP dan SIM	
7.	Foto copy KK/ Surat Nikah	
8.	Surat keterangan Catatan Kepolisian/ SKCK	
9.	Surat keterangan Dokter	

Sumber: Data SDM & Umum

Pada PT Rosalia Indah Transport memakai sumber eksternal dan sumber internal. Sumber internal melalui transfer atau dipindahkan, karyawan yang dianggap lebih mampu mengerjakan pekerjaan pada jabatan kosong dibandingkan pada posisinya sekarang maka karyawan tersebut akan dipindahkan. Perusahaan akan melakukan transfer apabila perusahaan tidak dapat menemukan karyawan baru untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut. Karyawan internal yang dianggap memiliki kemampuan dan berbakat pada jabatan yang kosong maka karyawan tersebut akan dipindahkan.

Sumber eksternal adalah pihak perusahaan mencari calon karyawan baru dari luar perusahaan. Sumber eksternal dianggap dapat membawa dampak positif untuk perusahaan. PT Rosalia Indah Transport memakai sumber eksternal untuk mencari calon karyawan baru. Dalam mencari calon karyawan pihak SDM harus selektif dan

teliti. Metode penarikan sumber eksternal yang diterapkan pada PT Rosalia Indah Transport meliputi:

a. *Write-in*

Pelamar atau pencari kerja berinisiatif mengirimkan surat lamaran ke perusahaan. Dengan tujuan melamar kerja jika ada jabatan yang kosong atau memerlukan karyawan baru. Biasanya pelamar mengirimkan langsung ke kantor pusat atau mengirimkan melalui jasa pengiriman.

b. Iklan

PT Rosalia Indah Transport memakai media iklan wants-ads dengan mencantumkan informasi yang jelas, persyaratan kerja dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan. Perusahaan memakai media iklan seperti: surat kabar, web perusahaan, media social dan internet. Keuntungan iklan di surat kabar adalah dapat menjangkau daerah luas dan banyak dibaca oleh public. Kelemahan dari media ini adalah biaya iklan tinggi. Iklan melalui web, media social dan internet dianggap yang paling efektif karena lebih hemat biaya dan pelamar kerja mudah dalam mencari informasi. Internet banyak digunakan sebagai media iklan karena orang zaman sekarang lebih mudah mencari lowongan kerja yang dapat diakses melalui *smartphone*.

c. Lembaga swasta

PT Rosalia Indah Transport bekerjasama dengan lembaga swasta untuk mencari tenaga kerja yang terlatih. Karyawan yang sudah terlatih akan memiliki keterampilan yang sesuai dengan bidangnya dan memiliki kinerja yang baik. Biasanya perusahaan mencari tenaga kerja yang terlatih untuk posisi *cleaning service*.

d. Rekomendasi dari karyawan

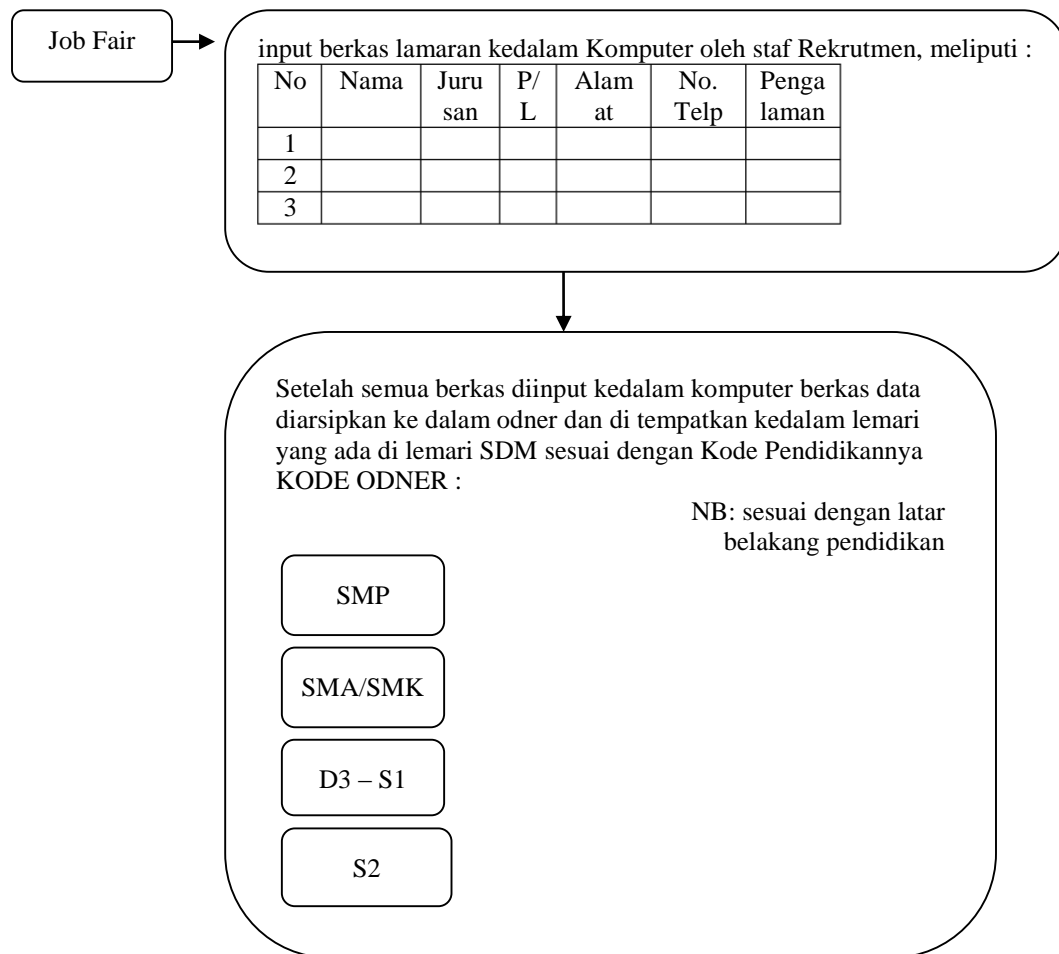
Karyawan kantor memberi rekomendasi atau menunjuk seseorang untuk melamar kerja. Dalam surat lamaran akan diberikan surat keromendasi dari karyawan. Calon karyawan yang memiliki surat rekomendasi akan lebih diutamakan untuk diterima, tetapi calon karyawan tersebut juga harus mengikuti serangkaian tes yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

e. Bursa kerja (*Job Fair*)

PT Rosalia Indah Transport dalam proses penarikan melalui bursa kerja. Bursa kerja dianggap media yang efektif karena banyak pelamar yang datang untuk mencari kerja. Karyawan perusahaan bertemu secara langsung dengan pelamar dan pelamar yang dianggap berpotensi akan langsung di lakukan wawancara.

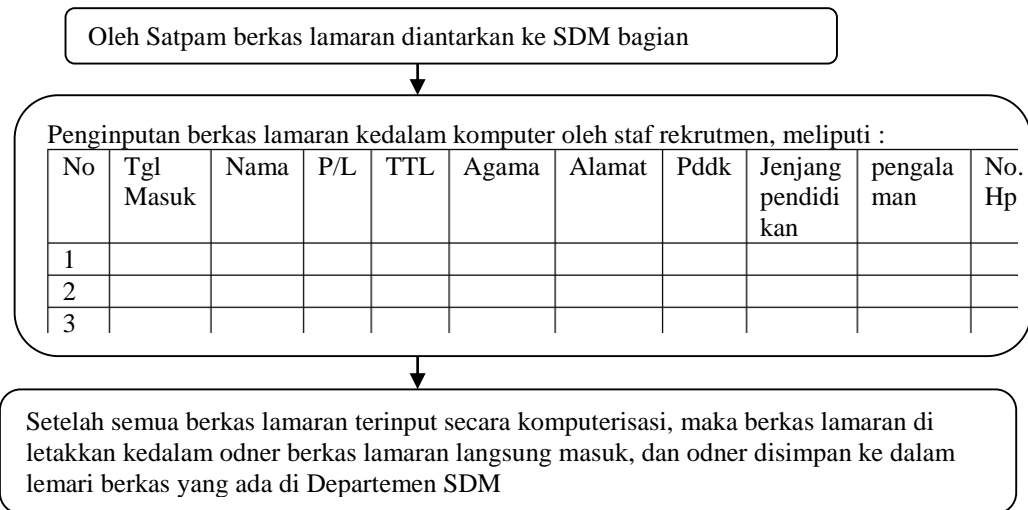
Setelah perusahaan membuka lowongan kerja di berbagai media, departemen SDM akan mendapatkan berkas lamaran. Berkas lamaran di dapat dari pelamar yang mengirim langsung ke perusahaan maupun melalui jasa pengiriman, pelamar via email dan pelamar dari bursa kerja. Semua lamaran yang masuk akan diarsip kedalam komputer dan berkas lamaran akan disimpan di dalam lemari bagian SDM. Dalam pengarsipan komputer lamaran yang masuk disesuaikan dengan media penarikan yang digunakan. Pengarsipan akan dibedakan dari lamaran yang masuk langsung ke perusahaan, pelamar lewat email dan pelamar melalui job fair. Berkas lamaran yang sudah diarsip, akan diambil sesuai dengan kebutuhan karyawan yang ada di PT Rosalia Indah Transport atau sesuai permohonan kebutuhan karyawan yang masuk ke departemen SDM.

Gambar 3.1 Simulasi pengarsipan berkas lamaran melalui job fair



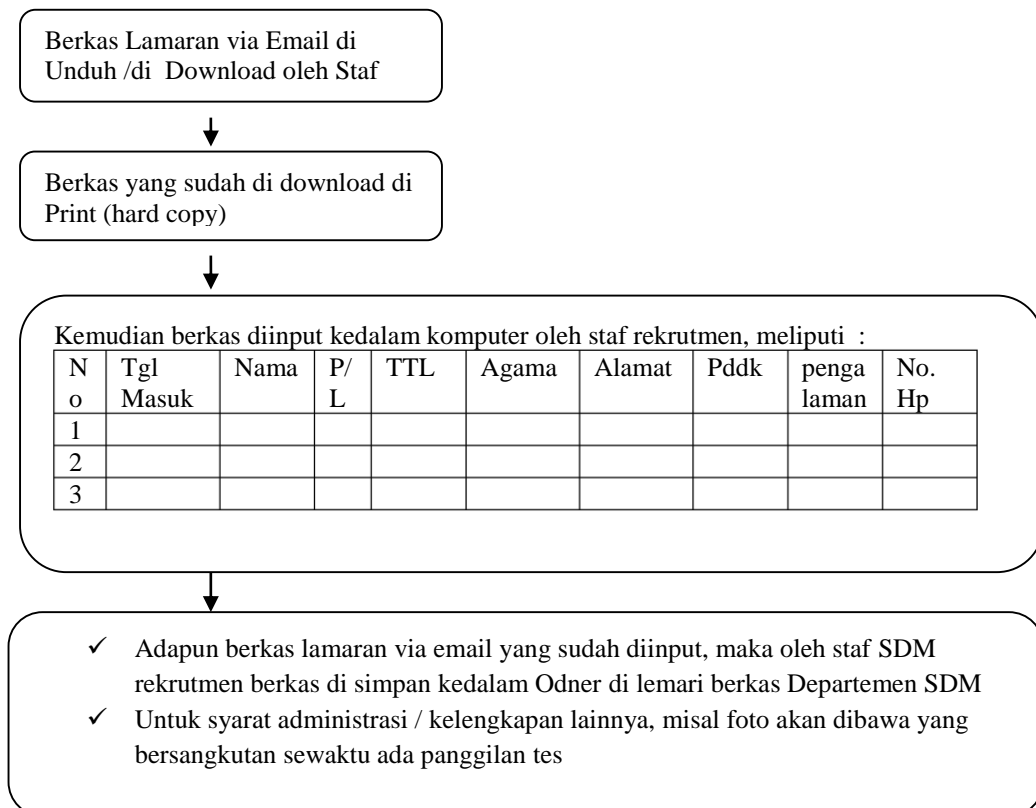
Sumber: Data SDM & Umum

Gambar 2.3 Simulasi pengarsipan berkas lamaran melalui via pos dan lamaran masuk ke perusahaan



Sumber: Data SDM & Umum

Gambar 3.3 Simulasi pengarsipan berkas lamaran melalui email



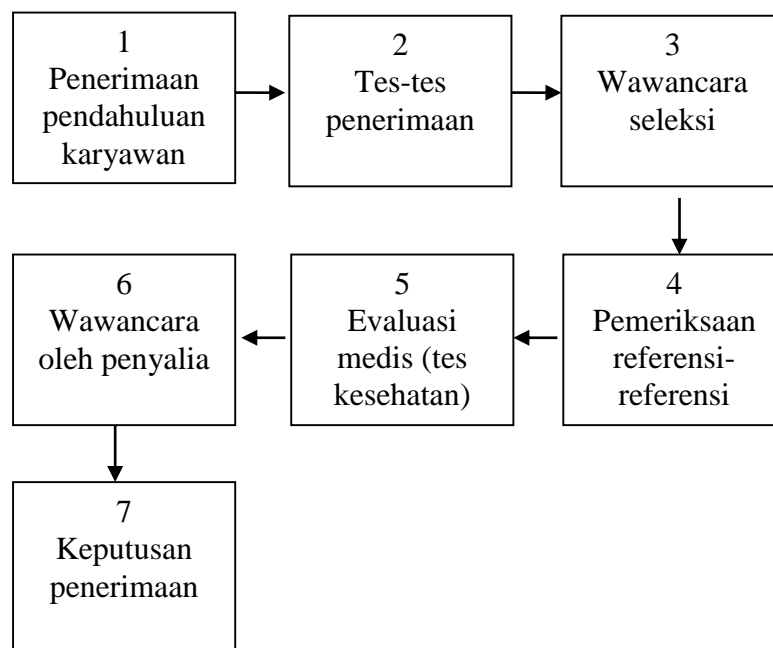
Sumber: Data SDM & Umum

3.1.4 Proses Seleksi Karyawan

3.1.4.1 Proses Seleksi Karyawan Menurut Teori

Menurut Hani T. Handko (2012:85) proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Seleksi merupakan kunci sukses dalam manajemen sumber daya manusia untuk menyeleksi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik.

Gambar 3.4 Proses Seleksi



Sumber: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Hani T Handoko (2012)

Tahap 1 Penerimaan pendahuluan karyawan

Penerimaan pendahuluan adalah seleksi berkas lamaran yang masuk. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan segera disingkirkan. Tetapi ukuran atau persyaratan yang ditentukan dengan hati-hati. Ukuran pertama biasanya digunakan untuk

menolok pelamar. Ukuran menolak pelamar adalah mereka kurang memenuhi standar keterampilan atau pendidikan yang telah ditentukan ataupun persyaratan lamaran yang kurang lengkap.

Tahap 2 Tes-tes penerimaan

Pelamar yang memenuhi syarat dapat dipanggil untuk mengikuti tes (ujian) seleksi, ujian ini biasanya tertulis. Tes sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang *validitas* tentang pelamar dibandingkan dengan pelamar lainnya. Biasanya perusahaan menggunakan berbagai macam tes yang harus dikerjakan oleh pelamar.

a. Tes Kemampuan

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan (*Intelligence Test*), kecekatan, kepribadian (*Personality Test*), Minat (*Interest Test*), bakat (*Aptitude Test*), prestasi (*Achievement Test*) dan lain-lain. Disamping itu, tes berfungsi untuk meramal berhasil tidaknya pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, reaksi, kepandaian dan potensi lain-lain.

b. Tes Potensi Akademik (*Ability Test*)

Tes potensi akademik merupakan tes psikolog yang dapat mengungkapkan seseorang secara intelektual. Tes ini untuk mengukur kegesitan mental seseorang ketika berurusan dengan obyek kata, angka dan gambar.

Tahap 3 Wawancara

Bagi pelamar yang lulus tes diminta mengikuti wawancara. Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-

hadapan satu dengan lainnya. Wawancara dapat dilakukan secara individu atau kelompok. Jenis-jenis wawancara yaitu:

a. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur memungkinkan pakar-pakar kepegawaian mengembangkan pertanyaan-pertanyaan ketika wawancara berlangsung. Pewawancara masuk ke dalam bidang-bidang itu muncul, berusaha meniru percakapan yang menyenangkan.

b. Wawancara terstruktur

Wawancara bergantung pada seperangkat pertanyaan yang ditetapkan sebelumnya.

c. Wawancara campuran

Dalam wawancara ini menggabungkan wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur memberikan dasar informasi yang menjadi pembanding dengan pelamar lain, sedangkan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur menjadi pendalam perbedaan-perbedaan yang unik antar pelamar.

d. Wawancara Stress

Wawancara stress berusaha mempelajari bagaimana pelamar merespon tekanan-tekanan pekerjaan.

e. Wawancara *Behavior*

Wawancara *behavior* memfokuskan pada masalah atau situasi hipotesis yang meminta pelamar untuk memecahkannya.

Tahap 4 Pemeriksaan Referensi-referensi

Pengecekan latar belakang pelamar merupakan bagian penting karena seringkali informasi yang berharga dapat diperoleh dalam tahap ini.

Tahap 5 Tes Kesehatan

Evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Disamping itu pekerjaan tertentu mensyaratkan karyawan tidak boleh buta warna, misalnya pada bagian farmasi. Maka dengan pemeriksaan kesehatan dapat diketahui calon yang memenuhi syarat yang ditentukan.

Tahap 6 Wawancara Penyelia

Penyelia yang akan menerima calon karyawan biasanya melakukan wawancara terhadap calon karyawan. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengintegrasikan semua informasi yang telah terkumpul dalam proses seleksi dan untuk menjelaskan informasi yang kurang konsisten.

Tahap 7 Keputusan penerimaan

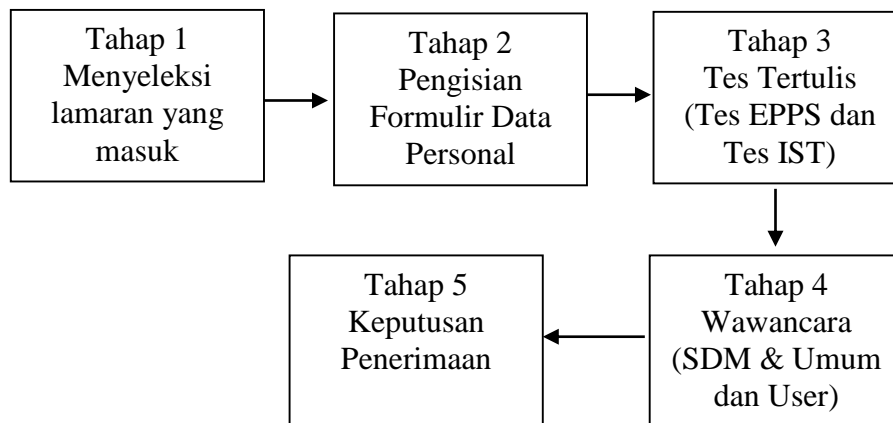
Penerimaan menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja. Setelah calon pelamar dapat lolos dari semua tahap, calon dinyatakan diterima sebagai karyawan. Setelah diterima karyawan harus menempuh masa percobaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3.1.4.2 Proses Seleksi Karyawan pada PT Rosalia Indah Transport

Diterima sebagai karyawan dalam perusahaan adalah keinginan semua pelamar kerja. Sebelum diterima sebagai karyawan pelamar harus mengikuti serangkaian seleksi dan bersaing dengan semua pelamar kerja. Seorang pelamar yang lulus mengikuti semua tahapan seleksi akan diterima sebagai karyawan. PT Rosalia Indah Transport memiliki tahapan seleksi untuk menentukan atau menerima karyawan yang berkualitas. Pelamar kerja harus lolos

dalam tahapan seleksi untuk dapat diterima di PT Rosalia Indah Transport. Tahapan seleksi pada PT Rosalia Indah Transport terlihat pada gambar 3.6.

Gambar 3.5 Proses Seleksi Pada PT Rosalia Indah Transport



Sumber: Data SDM & Umum

Tahap 1 Menyeleksi lamaran yang masuk

SDM akan menyeleksi semua berkas lamaran yang masuk. Berkas lamaran yang sesuai persyaratan dan lolos administrasi yang akan lolos untuk mengikuti tahapan tes selanjutnya. Seleksi akan disesuaikan antara jabatan yang kosong dan pendidikan terakhir. Seleksi hanya dilaksanakan di kantor pusat, oleh karena itu SDM akan mencari alamat yang terdekat sesuai dengan penempatannya. Misalnya agen Surabaya membutuhkan karyawan maka SDM akan mencari pelamar yang dekat daerah Surabaya. Apabila pihak agen Surabaya mempunyai rekomendasi calon karyawan akan diutamakan dan calon karyawan tetap mengikuti tahapan seleksi di kantor pusat. Calon karyawan yang beramal jauh akan diberikan fasilitas transportasi.

Tahap 2 Pengisian formulir data personal

Pelamar yang telah lolos seleksi lamaran akan dilakukan pemanggilan untuk mengikuti tahapan tes selanjutnya. Dalam tahap ini pelamar diminta untuk mengisi semua formulir data personal dengan benar. Formulir data personal yang diisi meliputi:

1. Identitas Pribadi
2. Keluarga dan Lingkungan
3. Riwayat Pendidikan
4. Pengalaman Kerja
5. Referensi
6. Minat dan Konsep Diri
7. Aktivitas Sosial dan Kemasyarakatan
8. Intern Perubahan
9. Lain-lain

Pada akhir halaman terdapat surat pernyataan yang berisi bahwa data formulir diisi dengan sebenarnya tanpa ada unsur penipuan atau paksaan dari pihak lain dan bersedia menjalani masa percobaan selama 3 bulan apabila diterima.

Tahap 3 Tes Tertulis

Pelamar yang telah mengisi formulir data personal selanjutnya akan mengikuti tahapan tes tertulis. Dalam tahapan tes tertulis PT Rosalia Indah Transport memberikan 2 kali tes kepada calon karyawan, yaitu tes EPPS (*Edward Personal Preference Schedule*) dan tes IST (*Intelligenz Struktur Test*). Tes EPPS diberikan kepada semua calon karyawan tanpa membedakan pendidikan terakhir. Sedangkan tes IST diberikan kepada calon karyawan dengan pendidikan terakhir minimal D3. Tes EPPS (*Edward Personal Preference Schedule*) adalah tes kepribadian yang terdiri atas pilihan-pilihan jawaban yang mencerminkan diri

seseorang. Tes EPPS digunakan untuk mengetahui seberapa besar motivasi, kebutuhan, dan motif seseorang. Dalam tes EPPS tidak ada jawaban benar ataupun jawaban salah. Tujuan tes ini hanya untuk mengetahui apa kebutuhan, tipe-tipe motivasi, dan kesukaan dari seorang.

Tes IST (*Intelligenz Struktur Test*) merupakan salah satu tes psikologi untuk mengukur tingkat intelegensi seseorang. Dalam tes IST terdiri dari 9 sub tes dan setiap sub tes memiliki batasan waktu sendiri-sendiri untuk mengerjakannya. Sembilan sub tes dalam IST sebagai berikut:

1. SE (*Satzerganzng*) melengkapi kalimat
2. WA (*Wortauswahl*) mencari kata yang berbeda
3. AN (*Analogien*) mencari hubungan kata
4. GE (*Gemeinsamkeiten*) mencari kata yang mencakup dua pengertian
5. RA (*Rechen aufgaben*) hitungan sederhana
6. ZR (*Zahlen Reihen*) deret angka
7. FA (*Form Auswahl*) menyusun bentuk
8. WU (*Wurfal Aufgaben*) kubus
9. ME (*Merek Aufgaben*) mengingat kata

Tahap 4 Wawancara

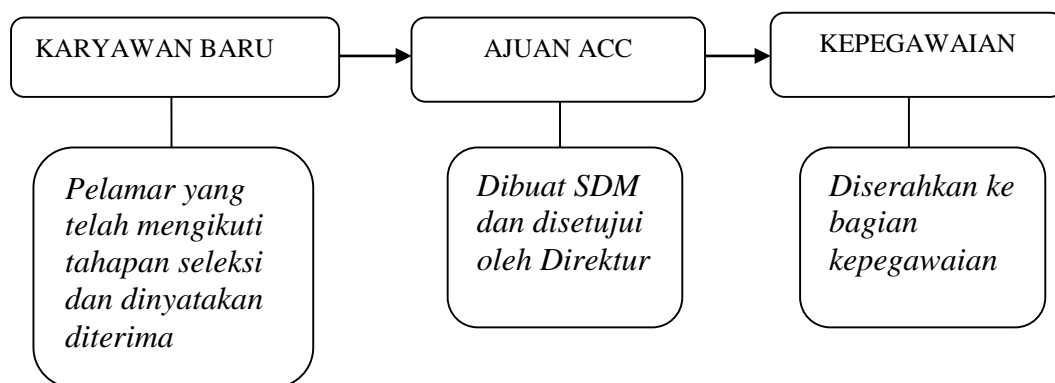
Bagi pelamar yang telah lulus mengikuti tes tertulis maka pelamar akan mengikuti tahap wawancara. Tahap wawancara akan dilaksanakan 2 kali yaitu wawancara SDM & Umum dan wawancara User. Wawancara SDM & Umum merupakan wawancara yang dilakukan secara langsung oleh bagian SDM. SDM memiliki tanggung jawab besar dalam menyeleksi pelamar yang pada dasarnya sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan. Wawancara user adalah wawancara kerja dengan orang-orang yang terkait dalam departemen pada jabatan yang kosong. Misalnya

jabatan yang kosong pada bagian promosi maka departemen pemasaran yang melakukan wawancara user.

Tahap 5 Keputusan penerimaan

Penerimaan merupakan berakhirnya proses seleksi dan perusahaan mendapatkan karyawan baru. Calon karyawan yang telah mengikuti semua tahapan tes dan dinyatakan lolos dari semua tahapan akan diterima sebagai karyawan. Setelah diterima sebagai karyawan harus menempuh masa percobaan. Pada PT Rosalia Indah Transport karyawan baru harus mengikuti masa percobaan selama 3 bulan. Setiap bulannya dilakukan penilaian kerja dan dalam jangka waktu 3 bulan karyawan memiliki penilaian kerja yang baik akan diangkat sebagai karyawan tetap.

Gambar 3.6 Alur penerimaan karyawan percobaan



Sumber: Data SDM & Umum

3.1.5 Penempatan Karyawan

3.1.5.1 Penempatan Karyawan Menurut Teori

Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh supervisor. Peran departemen SDM adalah memberi nasehat

kepada supervisor tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan. Penempatan ini dapat berupa penempatan pertama untuk karyawan yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan level organisasi yang lebih besar. Demosi adalah pemindahan karyawan dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah.

3.1.5.2 Penempatan Karyawan pada PT Rosalia Indah Transport

Penempatan merupakan proses akhir dari perekrutan karyawan. Seorang pelamar yang telah lolos mengikuti seleksi akan memperoleh status baru sebagai karyawan dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan. Penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, akan tetapi berlaku bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Karyawan lama perlu direkrut secara internal dan menjalani program pengenalan sebelum ditempatkan pada jabatan yang baru. Dalam penempatan kerja karyawan baru harus mampu beradaptasi dengan lingkungan perusahaan. Karyawan baru memerlukan waktu yang lama untuk mengenal pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan perusahaan. Sedangkan karyawan lama hanya memerlukan waktu untuk mengenal pekerjaan yang baru. Pada PT Rosalia Indah Transport memberikan masa percobaan selama 3 bulan untuk karyawan baru. Masa percobaan merupakan waktu untuk mengenal pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan perusahaan. Penempatan untuk karyawan lama berlaku ketika karyawan tersebut di mutasi. Mutasi adalah kegiatan memindah karyawan dalam satu tingkat organisasi dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara horizontal tanpa diikuti adanya

peningkatan gaji, tanggung jawab ataupun kekuasaan. Mutasi terjadi karena permintaan dari perusahaan langsung untuk ditempatkan pada jabatan yang kosong sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.

3.1.6 Kendala-Kendala Perekrutan Karyawan pada PT Rosalia Indah Transport

Setiap kegiatan pasti mengalami hambatan, termasuk juga dalam perekrutan karyawan pada PT Rosalia Indah Transport. Hambatan tersebut dapat terjadi dari faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Kendala-kendala tersebut harus ditangani dengan baik agar kegiatan perekrutan (perencanaan, penarikan, seleksi dan penempatan) dapat berjalan dengan lancar dan mendapatkan hasil yang diinginkan. Dari hasil wawancara dengan karyawan SDM dapat diketahui berbagai kendala-kendala dalam perekrutan karyawan seperti berikut.

Kendala yang dialami PT Rosalia Indah Transport pada perencanaan karyawan adalah saat menentukan jumlah karyawan yang akan diterima. Besarnya karyawan yang diterima juga berpengaruh dalam pengeluaran biaya perusahaan. Setiap penambahan karyawan pada PT Rosalia Indah Transport harus dipertimbangkan secara hati-hati oleh manajer. Manajer harus dapat menentukan jumlah karyawan yang akan diajukan dengan baik agar tidak terjadi kelebihan karyawan yang menyebabkan pengeluaran biaya tinggi. Untuk mengurangi kendala dalam perencanaan, PT Rosalia Indah Transport membuat perencanaan dengan melihat laporan bulanan karyawan yang resign.

Penarikan merupakan upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan persyaratan untuk menjadi karyawan. Dalam penarikan terdapat beberapa kendala yang terjadi, seperti:

1. Menentukan persyaratan jabatan

Persyaratan yang ditetapkan SDM harus dibuat dengan baik agar perusahaan tidak salah dalam melakukan proses seleksi dan mendapatkan pelamar yang berpotensi. Menentukan persyaratan jabatan yang salah akan berakibat pada penarikan pelamar yang kurang berpotensi. Persyaratan harus disesuaikan dengan jabatan yang kosong dan tujuan perusahaan. Persyaratan jabatan yang tidak akurat akan mempengaruhi proses pencapaian calon pelamar potensial bagi perusahaan. Persyaratan jabatan meliputi: pendidikan terakhir, pengalaman kerja, umur, potensi diri, dsb. Untuk mengurangi kendala tersebut PT Rosalia Indah Transport menentukan persyaratan jabatan dengan pendidikan terakhir minimal SMA. Hal ini ditetapkan perusahaan untuk mengurangi calon pelamar yang kurang terdidik dan kurang terampil.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi menyangkut besar kecilnya kompensasi gaji dan kesejahteraan yang diharapkan pelamar. Sebagian besar pelamar hal pertama yang diperhatikan adalah mengenai gaji yang diberikan. Besarnya kompensasi yang ditawarkan perusahaan akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius. PT Rosalia Indah Transport memberikan kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan kesehatan dan fasilitas kerja untuk menarik pelamar kerja.

Kendala yang terbesar dalam perekrutan karyawan adalah pada proses seleksi untuk menentukan pelamar yang akan diterima. Karyawan yang diterima akan mempengaruhi kinerja perusahaan. SDM dalam penyeleksian kesulitan mendapatkan pelamar yang benar-benar berkualitas, jujur dan obyektif penilaiannya. Dalam tahap wawancara, pewawancara

kesulitan mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Pelamar akan memberikan jawaban yang terbaik dari pertanyaan yang diberikan agar pelamar mendapat nilai yang baik di mata pewawancara. SDM kesulitan dalam menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi pelamar. Tolak ukur ditetapkan untuk mendapatkan pelamar yang dianggap perusahaan berpotensi sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mengurangi kendala ini PT Rosalia Indah Transport menetapkan proses seleksi secara bertahap, karena semakin banyak tahapan seleksi yang dilalui semakin cermat dan teliti dalam menentukan pelamar yang diterima.

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi dimana pelamar yang diterima sebagai karyawan baru akan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan. Kendala yang dialami pada penempatan adalah adanya perputaran karyawan. Perputaran karyawan adalah perubahan dalam tenaga kerja akibat pengunduran diri secara sukarela atau tidak sukarela. Banyak karyawan yang keluar dari pekerjaannya dengan berbagai alasan seperti: tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik, pensiun, di PHK, dan karyawan meninggal. Untuk mengurangi perputaran karyawan PT Rosalia Indah Transport membuat kebijakan bagi karyawan baru dan karyawan lama. Pada karyawan baru harus mengikuti masa percobaan selama 3 bulan sebagai program orientasi untuk mengenal kondisi perusahaan. Pada karyawan lama perusahaan harus meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi dan fasilitas kerja.