

BAB III

**TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK REKRUTMEN DAN
SELEKSI TENAGA KERJA PADA PT.KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DIVRE 1 SUMATERA UTARA**

3.1 Tinjauan Teori Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja

3.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki banyak pengertian. Beberapa pengertian menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan (Dessler,2006:05).
2. Menurut Hasibuan (1997:9) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.
3. Menurut Flippo (1996:5) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perseorangan, organisasi dan masyarakat.
4. Hani handoko (2001:53) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Simamora (1995:1-2) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena dua alasan :

1. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi efektivitas organisasi.
2. Kedua, sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

1.1.2 Pengertian Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko, 2001:69). Perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualitas dan bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2002:273).

Menurut kamus **Ensiklopedi** rekrutmen (pencarian calon pegawai) atau suatu proses dalam pengadaan pegawai. Rekrutmen adalah suatu cara untuk memperoleh pelamar pekerjaan sebanyak mungkin dan mendapat calon-calon yang cakap serta tepat guna menduduki suatu jabatan.

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2009:147)** Rekrutmen adalah serangkaian yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan kerja sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau *kualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, yang mana pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasil dari proses tersebut adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Untuk memperoleh mutu karyawan dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi dapat merekrut dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah cara untuk mendapatkan calon karyawan baru dalam perusahaan yang mempunyai kesesuaian dalam jabatan sebuah organisasi atau perusahaan. Melalui sebuah rekrutmen karyawan dapat melihat berbagai kriteria calon karyawan yang sesuai keahliannya dan akan mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Sedangkan Seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi dalam suatu organisasi (Mathis dan Jackson, 2002:305). Menurut William B. Wheter, Jr dan Keith Davids (1996:114) Seleksi merupakan serangkaian langkah tertentu untuk memilih calon-calon pegawai yang dipekerjakan. Proses ini dimulai dari saat pelamaran dan keahlian dengan keputusan penerimaan.

Proses seleksi pegawai sangat bervariasi pada organisasi satu dengan organisasi lain dan pekerjaan satu dengan yang lain.

Proses ini dilakukan setelah pelamar yang memenuhi syarat terkumpul. Melalui kegiatan seleksi, organisasi dapat membuat keputusan siapa-siapa saja yang diterima. Seleksi diawali dengan mengidentifikasi kandidat melalui rekrutmen dan menempatkan beberapa individu yang mempunyai kemampuan terbaik pekerjaan yang tersedia dan diakhiri dengan seleksi individu yang ditempatkan pekerjaannya dalam organisasi.

1.1.3 Proses Rekrutmen

Setelah perusahaan memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, memperkirakan suplai tenaga kerja, dan melakukan analisis jabatan, maka proses manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah Rekrutmen tenaga kerja.

Rekrutmen merupakan proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi calon pegawai. Proses rekrutmen pada waktu diambil langkah menjadi pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Hasil dari proses rekrutmen adalah sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi persyaratanlah yang diterima sebagai karyawan yang dalam organisasi yang memerlukannya.

Sasaran dalam program rekrutmen ini adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak agar dapat memilihnya ketika terjadi lowongan pekerjaan.

Hariandja (2002), mengemukakan langkah-langkah yang dapat dilakukan pada perekrutan antara lain :

1. Penentuan jabatan yang kosong

Perekrutan dilakukan bila ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia dan akibat adanya ekspansi yang dilakukan perusahaan, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Mengetahui adanya kekosongan jabatan dapat dilihat dari perencanaan SDM yang memang pada awalnya membutuhkan karyawan baru.

2. Penentuan persyaratan jabatan

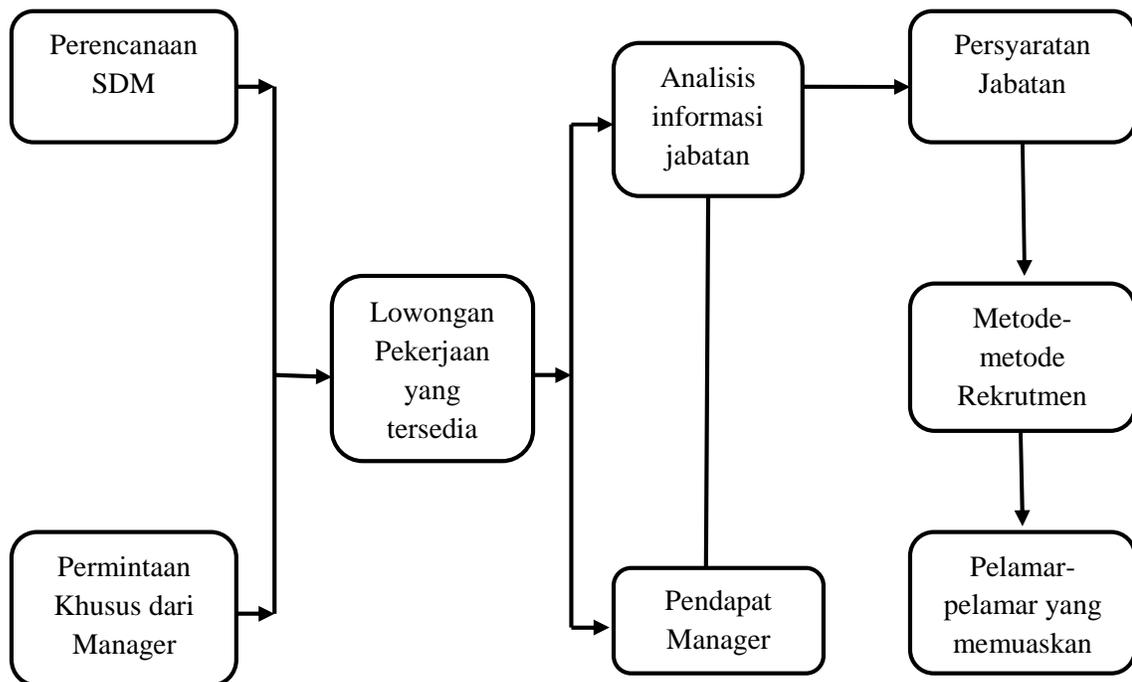
Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau cirri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

3. Penentuan sumber dan metode perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode perekrutan yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan, yang dalam hal ini persyaratan jabatan. Efisien berarti dengan pengorbanan yang baik waktu maupun biaya yang paling murah.

Menurut Handoko (2001), proses rekrutmen secara ringkas digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1.3 Proses Rekrutmen



Sumber : Hani Handoko, Tahun 2001

1.1.4 Metode Perekrutan Tenaga Kerja

Metode-metode perekrutan adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial kedalam perusahaan. Secara garis besar perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua metode, yakni metode perekrutan internal dan metode perekrutan eksternal.

3.1.4.1 Rekrutmen Internal

Mengisi lowongan secara internal dapat menambah motivasi bagi karyawan untuk tinggal dan tumbuh dalam organisasi dibandingkan untuk mengejar kesempatan karier di luar.

Keuntungan Rekrutmen Internal :

1. Biaya Rekrutmen tidak mahal
2. Motivator untuk kinerja yang baik
3. Penilaian kemampuan yang lebih baik

Kerugian Rekrutmen Internal :

1. Menimbulkan pertikaian politik untuk promosi
2. Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
3. Menghambat ide-ide baru

Menurut Randail S.Sculer dan Susan, E.Jackson dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1997:232) meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasikan tugasnya serta mantan karyawan yang bisa dipanggil kembali untuk bekerja.

Metode Rekrutmen dari dalam atau secara Internal meliputi :

1. Promosi

Menurut Manullang (2001:153) bahwa promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha. Adanya promosi dari dalam perusahaan juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi alasan untuk bertahan di perusahaan tersebut. Terdapat juga kerugian yang dikaitkan dengan kebijakan promosi dari dalam. Salah satunya adalah kemungkinan tidak mendapatkan orang yang paling memenuhi syarat.

Dengan adanya keuntungan dan kerugian ini tidaklah mengherankan jika kebanyakan perusahaan melakukan sejumlah promosi internal dan juga rekrutmen eksternal. Contoh promosi :
Kenaikan pangkat

2. Transfer

Transfer sering kali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas. Transfer terjadi jika karyawan lama dipindahkan secara menyamping ke jenis pekerjaan lain.

3. Rotasi Pekerjaan

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganeka-ragaman kegiatan karyawan. Rotasi pekerjaan biasanya dilakukan untuk sementara. Seperti halnya transfer, rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memperkenalkan karyawan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.

3. Mutasi

Nasution (1994:111), mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan. Mutasi merupakan perubahan jabatan yang tidak mengurangi kekuasaan, tanggung jawab maupun gaji dengan memindahkan pegawai dari tempat yang satu ke tempat yang lain yang disebabkan karena keinginan perusahaan.

3.1.4.2 Rekrutmen Eksternal

Jika sumber-sumber internal tidak dapat menghasilkan sejumlah calon tenaga kerja yang cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia, banyak sumber eksternal yang tersedia. Rekrutmen Eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan.

Keuntungan Rekrutmen Eksternal:

1. “Darah baru”, perspektif baru
2. Kemungkinan membawa rahasia pesaing, wawasan baru
3. Tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam berorganisasi

Kelemahan Rekrutmen Eksternal:

1. Kemungkinan memilih orang yang tidak “cocok” menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih.
2. Penyesuaian yang membutuhkan waktu lebih lama
3. Biaya perekrutan, iklan dan seleksi semakin banyak
4. Waktu perekrutan yang lama

Metode rekrutmen dari luar atau secara eksternal menurut Robert L. Malthis dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2001:287) meliputi :

1. Perekrutan Sekolah

Sekolah menengah atau sekolah kejuruan bisa menjadi sumber yang baik untuk mencari tenaga kerja baru. Program perekrutan yang sukses di lembaga-lembaga seperti ini

merupakan hasil dari analisis yang hati-hati dan kontak yang terus-menerus dengan masing-masing sekolah.

2. Perekrutan Akademi

Pada tingkat perguruan tinggi atau universitas, perekrutan mahasiswa adalah sebuah sumber signifikan untuk profesional tingkat pemula dan karyawan-karyawan teknis. Kebanyakan perguruan tinggi dan universitas mengadakan kantor penempatan karier di mana para pemberi kerja dan pelamar dapat bertemu.

Atribut-atribut yang kelihatannya paling dinilai tinggi oleh para perekrut ketenangan, keterampilan komunikasi lisan dan tertulis, kepribadian, dan penamilan biasanya disebutkan sebelum Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). IPK yang tinggi adalah kriteria utama ketika mempertimbangkan kandidat kandidat untuk mengisi lowongan pekerjaan pada wawancara dikampus.

3. Serikat-serikat Tenaga Kerja

Serikat kerja adalah sumber pekerja dari jenis-jenis tertentu. Dalam beberapa industri, seperti konstruksi, serikat pekerja tersebut mempunyai tradisi menyediakan pekerja untuk para pemberi kerja. Sebuah kelompok pekerja biasanya tersedia melalui serikat pekerja, dan parta pekerja dapat diutus melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk memnuhi kebutuhan pemberi kerja.

4. Sumber-sumber Media Massa

Sumber-sumber media massa seperti surat kabar, majalah, televise,radio,dan papan pengumuman digunakan secara luas. Media manapun yang digunakan, hal itu harus

berkaitan dengan pasar tenaga kerja yang relevan dan menyediakan informasi yang cukup tentang perusahaan dan tentang pekerjaan tersebut.

5. Sumber-sumber Perdagangan dan Pesaing

Sebuah perusahaan bisa menemukan para pelamar yang potensial yang sekarang sedang dipekerjakan oleh pesaing di asosiasi-asosiasi profesional dan pertemuan-pertemuan industry. Beberapa perusahaan mengontak secara langsung orang-orang yang bekerja untuk pesaing.

6. Agen-Agen Tenaga Kerja

Agen-agen tenaga kerja swasta banyak ditemukan di kota-kota besar. Dengan menarik biaya (*fee*) yang dipungut dari tenaga kerja atau perusahaan, biasanya perusahaan, agan-agen ini melakukan seleksi awal untuk perusahaan dan mempertemukan perusahaan dengan pelamar.

7. Perusahaan-perusahaan Pencari Eksekutif

Perusahaan-perusahaan pencari eksekutif ini dibagi menjadi dua kelompok : (1) perusahaan yang memungut biaya hanya setelah seorang kandidat telah direkrut oleh perusahaan klien, dan (2) perusahaan yang memungut biaya dari klien tidak peduli apakah pencarian tersebut berhasil atau tidak. Sebagian perusahaan termasuk golongan yang kedua.

8. Perekrutan Melalui Internet

Perusahaan sering memulai proses pencarian melalui internet dengan membangun situs internet perusahaan tersebut dan mendaftarkan lowongan-lowongan pekerjaan di situs tersebut.

Keuntungan-keuntungan perekrutan melalui Internet adalah :

- Meraih lebih banyak pelamar
- Berbiaya lebih rendah dan memperoleh tanggapan lebih cepat
- Dapat membentuk kumpulan pelamar yang dapat diajak berbicara melalui internet.

3.1.5 Proses Seleksi

Proses seleksi pegawai sangat bervariasi pada organisasi satu dengan organisasi lain dan pekerjaan satu dengan yang lain. Proses ini di lakukan setelah pelamar yang memenuhi syarat terkumpul. Melalui kegiatan seleksi, organisasi membuat keputusan siapa-siapa saja yang diterima yang sesuai dengan spesifikasi organisasi tersebut.

Dibawah ini adalah beberapa pengertian seleksi menurut para ahli yaitu :

1. Menurut Simamora (1994:202)

Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok besar orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

2. Menurut Nawawi (1995:170)

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

3. Menurut Veithzal Rivai (2008, 170)

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan.

Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu :

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerjabawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya.

Kriteria seleksi menurut Simamora (2006 : 101) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

1. Keahlian

Merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian sebagaimana dimaksud.

2. Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi. Karena suatu organisasi akan lebih cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman, karena mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan.

3. Umur

Perhatian dalam proses seleksi juga bertujuan pada masalah “umur” pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima atau tidaknya seorang pelamar

4. Jenis Kelamin

Sebagai dasar daripada seleksi, jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu.

5. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan latihan sebelumnya

6. Keadaan Fisik

Kondisi fisik seorang pelamar kerja, turut memegang peranan penting dalam proses seleksi.

7. Bakat

Bakat seorang pelamar juga turut memegang kunci sukses dalam proses seleksi.

8. Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen, meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah

faktor endogen sedangkan karakter adalah faktor eksogen. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah

9. Tampang

Dalam jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam proses seleksi.

10. Tempramen

Merupakan pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, yang berhubungan langsung dengan emosi seseorang.

Menurut Handoko (1989:88) langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penerimaan pendahuluan.

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar, ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Pada penerimaan pendahuluan ini pelamar telah membentuk pendapatnya tentang perusahaan. Jika pelamar datang sendiri maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Dalam wawancara ini pelamar ditanya alasan mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin tentang besarnya gaji yang diinginkan pelamar. Jika melalui tahap ini pelamar dinyatakan memenuhi syarat, maka ia berhak ikut serta dalam seleksi tahap kedua

2. Tes-tes penerimaan

Berbagai tes dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang objektif dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Ada bermacam-macam jenis tes

penerimaan diantaranya Tes Pengetahuan, Tes Psikologis dan Tes Kesehatan.

3. Wawancara seleksi

Wawancara merupakan suatu cara seleksi yang paling banyak dipergunakan. Hal ini dimungkinkan karena wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi dan dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan manajerial maupun karyawan operasional. Disamping itu teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara mempelajari pelamar dan pelamar mempelajari perusahaan. Akan tetapi kejelekan teknik ini menyangkut validitas dan rehabilitas.

Maksudnya informasi yang diperoleh melalui wawancara ini sering bervariasi dari pewawancara yang satu dengan pewawancara yang lainnya, juga hasil wawancara tidak dapat mengungkapkan potensi pelamar yang sesungguhnya.

Walaupun demikian hal ini tergantung kepada si pewawancara untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan mudah dimengerti oleh yang diwawancarai.

4. Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi ini bertujuan untuk mengetahui tipe dan kepribadian pelamar. Hal ini dapat diketahui dengan pemeriksaan referensi pelamar yang diperoleh dari keluarga atau teman dekat pelamar yang ditunjuk sendiri oleh pelamar atau mungkin juga diminta oleh perusahaan. Akan tetapi belakangan ini referensi ini sudah banyak ditinggalkan karena kecendrungan hanya memberikan hal-hal yang baik saja.

5. Evaluasi Medis

Pada umumnya evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi tentang kesehatannya. Pemeriksaan

kesehatan ini bisa dipercayakan kepada dokter diluar perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan diperolehnya karyawan yang sering sakit, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

6. Wawancara atasan langsung

Seleksi pegawai dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan sipelamar, akan tetapi pada akhirnya atasan langsung yang bertanggung jawab untuk menentukan siapa diantara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak

7. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan merupakan berakhirnya proses seleksi. Hendaknya perusahaan memberitahukan pelamar yang tidak diterima sesegera mungkin dan dengan cara yang halus. Tindakan seperti ini dianggap etis karena dengan demikian perusahaan menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang pencari kerja.

3.2 Tinjauan Praktek Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara

3.2.1 Rekrutmen dan Seleksi Pada PT.Kereta Api Indonesia

Untuk memenuhi kebutuhan pegawai, PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara melakukan kegiatan rekrutmen pegawai. Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja baru, melibatkan pegawai bagian Sumber Daya Manusia PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

Rekrutmen pegawai baru yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara selama ini terus mengalami perubahan pada setiap pelaksanaannya, mulai dari proses rekrutmen yang

konvensional yang menggunakan tenaga manusia untuk proses rekrutmen hingga penggunaan teknologi berbasis internet untuk membantu dalam proses rekrutmen pegawai.

Hampir setiap tahun PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara mengadakan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Tujuan utama PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara melaksanakan perekrutan adalah mengisi kekosongan jabatan-jabatan yang ada didalam PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara. Oleh karena itu PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara tidak boleh sembarangan dalam memilih karyawan.

Perekrutan karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara dilakukan karena adanya formasi kosong yang disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah:

1. Adanya pegawai yang berhenti
Hal ini disebabkan karena beberapa hal, yaitu:
 - Sanksi disiplin, yaitu pegawai yang diberhentikan karena tindakan yang tidak bisa dibenarkan dan menyebabkan perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja
 - Pensiun, yaitu pegawai yang sudah habis masa kerjanya sesuai dengan peraturan yang diberlakukan perusahaan.
 - Pegawai meninggal dunia.
2. Promosi jabatan, dengan adanya promosi maka akan menyebabkan seseorang yang dipromosikan berpindah jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi sehingga jabatan sebelumnya menjadi kosong.
3. Adanya perluasan organisasi
Adanya perluasan organisasi menyebabkan perusahaan harus melaksanakan penambahan jumlah pegawai untuk mengimbangi perluasan tersebut.

Dalam proses rekrutmen juga memerlukan adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan agar calon pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara dalam proses perekrutan dan seleksi tenaga kerja untuk mengisi lowongan dilakukan langkah sebagai berikut :

1. Perencanaan, dalam perencanaan yang dilakukan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara adalah merencanakan kebutuhan akan Sumber Daya Manusia(SDM) dengan melakukan perkiraan/ forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu dan sebagainya.
2. Pengumuman, PT.Kereta Api Indonesia (Persero) memberikan informasi jadwal, tempat pelaksanaan ujian seleksi sampai proses berakhirnya proses seleksi. Pengumuman ini sifatnya terbuka, karena PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara biasanya memaparkan hasil dari ujian seleksi dan jadwal ujian seleksi di website resmi rekrutmen PT.Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Pelamaran, PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara telah memberikan persyaratan/kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar.
4. Penyaringan, dalam penyaringan yang dilakukan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara yaitu dengan memeriksa kelengkapan berkas dari setiap pelamar, memberikan penilaian dan menentukan hasil seleksi.
5. Pengangkatan calon pegawai Kereta Api Indonesia.
6. Pengangkatan menjadi pegawai Kereta Api .

3.2.2 Proses Rekrutmen

Lowongan formasi PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara dapat diperoleh melalui, sumber dari dalam seperti pemanggilan karyawan kembali atau dengan cara mutasi pegawai. Sedangkan yang bersumber dari luar perusahaan seperti lowongan yang ada dalam surat kabar atau internet. PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara memberikan peluang besar kepada calon pelamar di semua kalangan yang telah dinyatakan lulus SLTA atau sederajat dan Perguruan Tinggi dari tingkat D3, S1, S2 untuk mengisi lowongan yang kosong dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut ini kriteria dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar PT.Kereta Api Indonesia :

- **Kriteria Pelamar**

1. Warga Negara Indonesia (WNI)
2. Sehat jasmani /rohani serta tidak buta warna.
3. Berkelakuan baik.
4. Berijazah SMA/MA/SMK sederajat dan NEM/UAN rata-rata serendah-rendahnya 6,5 (enam koma lima)
5. Usia pelamar per 01 Juni 2016 serendah-rendahnya 18 (Delapan Belas) tahun, setinggi-tingginya 30 (Tiga Puluh) tahun.
6. Pria/Wanita.
7. Tinggi badan minimal 160 cm untuk pria dan 155 cm untuk wanita.
8. Tidak pernah terlibat narkoba atau psikotropika.
9. Khusus pria tidak bertindik.
10. Tidak bertato.

11. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero)
12. Tidak memiliki hubungan perkawinan dengan pekerja PT Kereta Api Indonesia (Persero).

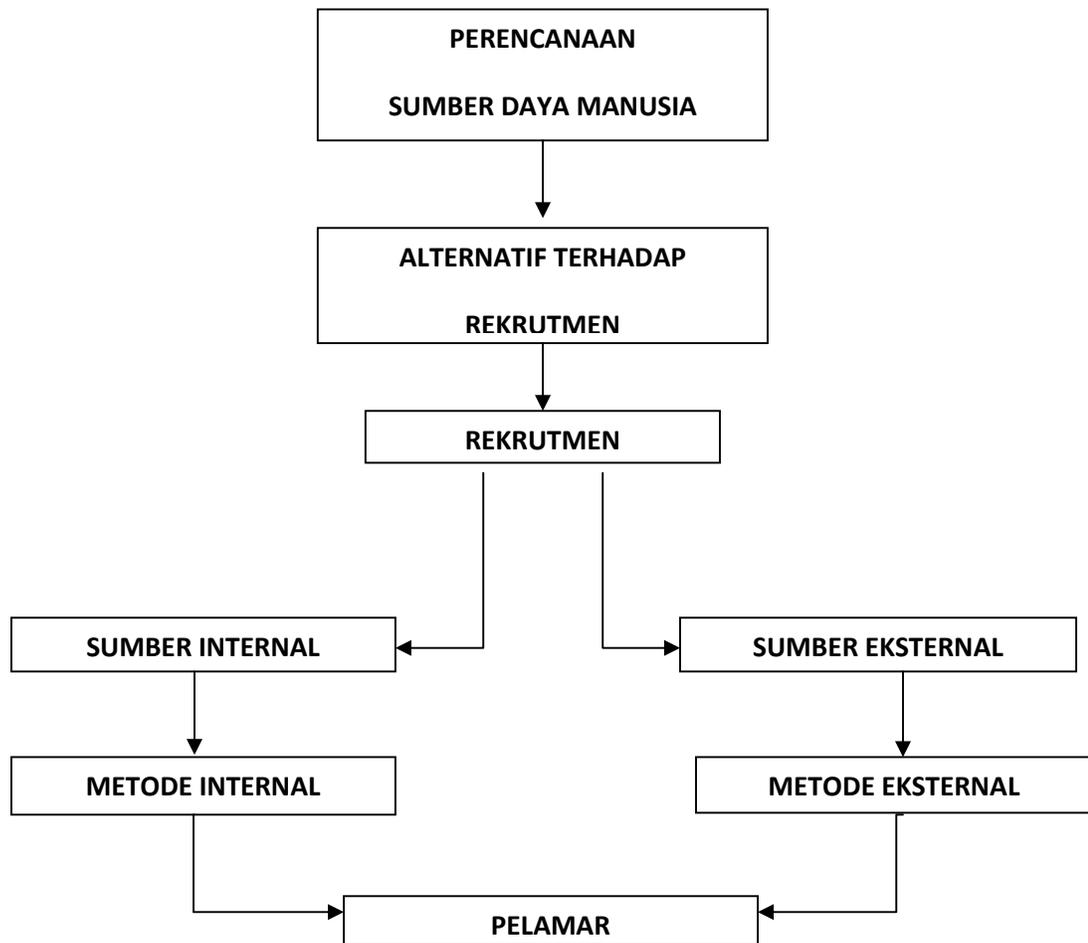
• **Persyaratan Umum Lamaran**

1. Foto copy ijazah SMA/SMK yang dilegalisir atau SKL (Surat Keterangan Lulus) asli.
2. Foto copy NEM/UAN SMA/SMK yang dilegalisir atau Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) asli.
3. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang masih berlaku.
4. Pas foto berwarna ukuran 4x6 sebanyak 4 lembar.
5. Surat lamaran kerja ditulis tangan.
6. Foto copy akta kelahiran / surat kenal lahir.
7. Curicullum Vitae (CV) dengan mencantumkan pengalaman bekerja sampai dengan saat ini.
8. Asli Surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian yang masih berlaku.
9. Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah perusahaan bermaterai Rp. 6.000,00 (disediakan padasaat penandatanganan kontrak magang).
10. Surat pernyataan bersedia dikeluarkan dari perusahaan tanpa tuntutan dalam bentuk apapun, apabila data yang diberikan pada saat melamar tidak benar atau palsu, bermaterai Rp 6.000,00 (disediakan sewaktu tandatangan kontrak magang).
11. Surat keterangan bebas narkoba dari instansi yang berwenang

Keterangan :

- a. Persyaratan 1 s/d 4 diupload via website rekrut.kereta-api.co.id dalam format PDF dengan ukuran maksimal 2 Mb (untuk foto di upload dalam format JPEG).
- b. Persyaratan 5 s/d 11 dibawa pada saat penandatanganan kontrak magang

Gambar 3.2.1
PROSES REKRUTMEN
PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)



Sumber : PT.Kereta Api Indonesia , 2016

3.2.3 Metode Perekrutan Tenaga Kerja

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara dalam melaksanakan perekrutan untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan mutu dan jumlah yang dibutuhkan ditempuh melalui dua metode yaitu :

3.2.3.1 Rekrutmen Internal

PT.Kereta Api Indonesia (Persero) sering sekali untuk mengisi kekosongan jabatan, perusahaan mengambil karyawan dari dalam perusahaan melalui promosi dan mutasi karena :

1. Kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas kerjanya.
2. Promosi dan Mutasi menimbulkan semangat kerja lebih tinggi bagi karyawan
3. Alokasi dana dalam promosi dan mutasi lebih rendah
4. Alokasi waktu lebih singkat sehingga kekosongan jabatan dapat segera diisi oleh karyawan dalam perusahaan.
5. Pemindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu tingkatan dapat menghindarkan kejenuhan dalam bekerja.

Misalnya proses perekrutan secara mutasi dari jabatan Pengawasan Monthly Check menjadi Junior Supervisor Ruas Los. Persyaratan-persyaratan yang diperlukan untuk dapat dimutasikan adalah sebagai berikut :

Golongan : Pengatur Perusahaan/ II C

Jabatan Lama: Masinis Muda Tebing Tinggi

1. Grade Class : T4.3
2. Unit Kerja : Asisten Tebing Tinggi

Jabatan Baru : **Masinis Muda UPT Crew KA Kelas 3
Tebing Tinggi**

1. Grade Class : T4.3
2. Unit Kerja : UPT KA Kelas 3 Tebing Tinggi

3.2.3.2 Rekrutmen Eksternal

Apabila PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE I Sumatera Utara terdapat kekosongan jabatan tetapi jabatan tersebut tidak bisa diisi oleh karyawan yang ada dalam perusahaan, maka PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara merekrut karyawan dari luar perusahaan. Perekrutan karyawan dari luar perusahaan dilakukan karena karyawan dalam perusahaan tidak memenuhi syarat maupun kriteria untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

PT.Kereta Api Indonesia (Persero) bekerja sama dengan lembaga pendidikan SMA/SMK yang ada di wilayah Sumatera Utara untuk mencari bibit-bibit SDM yang baik dan berpotensi. Selain itu, PT.Kereta Api

Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara juga menggunakan Internet untuk mengumumkan diadakannya rekrutmen dan seleksi tenaga kerja pegawai melalui website www.rekrut.kereta-api.co.id yang didalamnya berisi mengenai berbagai macam tenaga kerja yang dibutuhkan dan persyaratan-persyaratan umum PT.Kereta Api Indonesia (Persero) beserta persyaratan tambahan yang ditentukan oleh perusahaan.

Perekrutan juga berasal dari Perguruan Tinggi biasanya dilakukan di Job Fair Universitas Sumatera Utara (USU). Dalam Job Fair tersebut juga mendapatkan Informasi secara langsung mengenai berbagai macam tenaga kerja yang dibutuhkan serta persyaratan-persyaratan umum dari PT.Kereta Api Indonesia.

3.2.4 Proses Seleksi

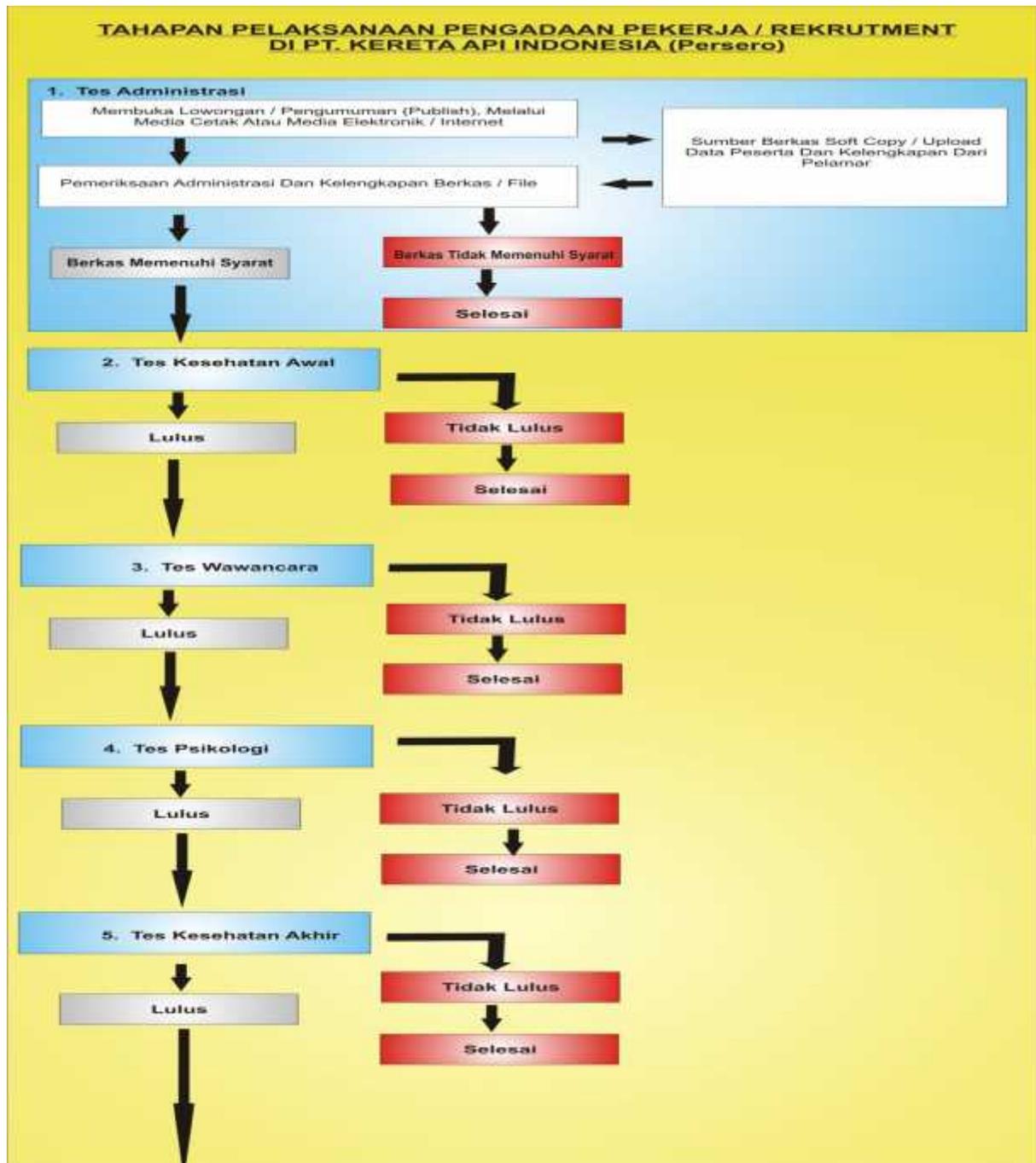
Setelah proses rekrutmen dilaksanakan oleh PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara maka tahap yang selanjutnya dilakukan ialah proses seleksi tenaga kerja baru. Ujian seleksi bagi pelamar yang memenuhi syarat dilaksanakan oleh suatu panitia Manajer atau Staff bagian Sumber Daya Manusia PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara. Tugas dari panitia tersebut adalah :

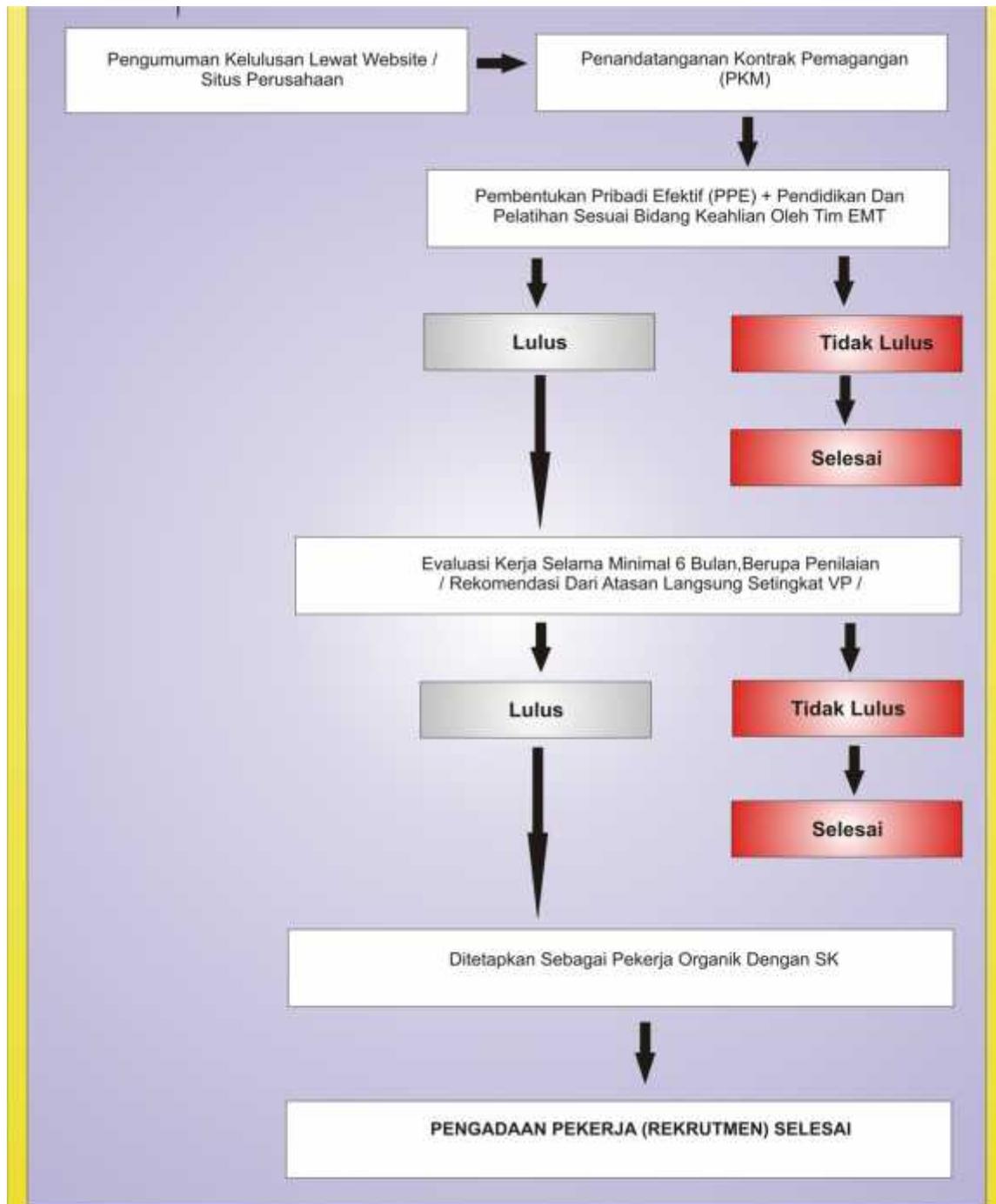
1. Menyiapkan bahan ujian
2. Menentukan pedoman pemeriksaan dan penilaian ujian
3. Menentukan tempat dan jadwal ujian
4. Menyelenggarakan ujian
5. Memeriksa dan menentukan hasil ujian

Proses seleksi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara tidak lepas dari perencanaan sumber daya manusia maupun kegiatan perencanaan yang jelas.

Adapun proses seleksi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 3.2.4 Proses Seleksi dan Pengangkatan Tenaga Kerja pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero)





Sumber: Kereta Api Indonesia (Persero), 2016

1. Seleksi Administrasi

Seleksi ini merupakan pemeriksaan awal atas kelengkapan berkas lamaran masing-masing pelamar yang dilakukan oleh pejabat bagian Sumber Daya Manusia dan pejabat yang ditunjuk. Surat lamaran yang tidak memenuhi syarat disimpan sebagai arsip. Sedangkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan didaftar untuk dapat mengikuti ke tahap seleksi selanjutnya. Seorang pelamar dinyatakan lulus dari seleksi administrasi apabila syarat-syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat dipenuhi semuanya. Setelah lulus dari seleksi administrasi, hasil dari tahap seleksi administrasi akan dipaparkan di website www.rekrut-keretaapi.co.id. Selain itu pelamar juga akan mendapatkan surat panggilan dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara untuk mengikuti tes tahap selanjutnya, seleksi administrasi ini meliputi :

1. Foto copy ijazah SMA/SMK yang dilegalisir atau SKL (Surat Keterangan Lulus) asli.
2. Foto copy NEM/UAN SMA/SMK yang dilegalisir atau Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) asli.
3. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang masih berlaku.
4. Pas foto berwarna ukuran 4x6 sebanyak 4 lembar.
5. Surat lamaran kerja ditulis tangan.
6. Foto copy akta kelahiran / surat kenal lahir.
7. Curicullum Vitae (CV) dengan mencantumkan pengalaman bekerja sampai dengan saat ini.
8. Asli Surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian yang masih berlaku.
9. Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah perusahaan bermaterai Rp. 6.000,00 (disediakan pada saat penandatanganan kontrak magang).

10. Surat pernyataan bersedia dikeluarkan dari perusahaan tanpa tuntutan dalam bentuk apapun, apabila data yang diberikan pada saat melamar tidak benar atau palsu, bermaterai Rp 6.000,00 (disediakan sewaktu tandatangan kontrak magang).
11. Surat keterangan bebas narkoba dari instansi yang berwenang

2. Tes Kesehatan Awal

Tes Kesehatan, tes yang dilakukan untuk mengetahui kesehatan jasmani dari calon pegawai baru yang dilakukan oleh dokter PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Sumatera Utara.

Tes Kesehatan Awal terdiri dari:

- a. Tinggi dan Berat Badan
- b. Gigi
- c. Mata
- d. Fisik
- e. Buta Warna

3. Tes Psikologi

Setelah lulus dari tahap Tes Kesehatan awal, selanjutnya pelamar harus menjalani Tes Psikologi. Pada Tes ini terdapat beberapa jenis soal psikologi yang diujikan untuk para peserta tes. Beberapa jenis soal tersebut yaitu :

- a. Soal mengukur nilai IQ pelamar
- b. Soal mengetahui kepribadian pelamar
- c. Soal mengetahui tentang ketahanan kerja

4. Tes Wawancara

Pada tahap ini, pelamar akan dikelompokkan berdasarkan jurusan masing-masing. Beberapa jurusan menempati ruang wawancara yang berbeda. Sebelum pelamar memasuki ruang wawancara, PT. Kereta Api

Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara akan memberikan arahan tentang pelaksanaannya.

5. Tes Kesehatan Akhir

Tahap ini merupakan Tes Terakhir, pelamar akan menjalani serangkaian tes yang sama pada saat Tes Kesehatan Awal dan ditambah dengan cek kesehatan lainnya. Berikut ini jenis pengecekan yang dilakukan di Tes Kesehatan Akhir :

- a. Cek darah dan urin
- b. Rekam Jantung
- c. Mata
- d. Tensi
- e. TB/BB
- f. Gigi
- g. USG
- h. Cek Fisik

Setelah pelamar lulus dalam rangkaian tes Tahap Awal sampai Akhir, maka hasil dari Tes Tahap Akhir akan diumumkan oleh PT.Kereta Api (Persero) Divre I Sumatera Utara melalui website/ situs perusahaan. Para pelamar yang dinyatakan lulus seleksi selanjutnya akan dipanggil oleh Perusahaan untuk menandatangani Pendandatanganan Kontrak Magang (PKM) . Kemudian, status pelamar akan berubah menjadi Pegawai Kontrak Magang di PT.Kereta Api (Persero) Divre 1 Sumatera Utara. Pegawai Kontrak Magang akan menjalani pelatihan dan pendidikan. Pegawai Kontrak Magang sebelum dilantik menjadi Pegawai PT.Kereta Api (Persero) Divre I Sumatera Utara akan menjadi penilaian selama 6 bulan dari atasan mereka setingkat VP. Kinerja mereka akan dinilai oleh atasan, apabila kinerja PKM bagus maka PKM akan mendapat surat

rekomendasi dari atasan untuk dilantik menjadi Pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara.

3.2.5 Dasar Terjadinya Rekrutmen pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara

Dalam merencanakan perekrutan pegawai, ada berbagai dasar yang digunakan oleh PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

Dasar perekrutan yang terjadi yaitu sebagai berikut :

a. Adanya Formasi Pegawai

Formasi yang ditetapkan pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dilaksanakan.

b. Adanya Kekosongan Jabatan Dalam Suatu Bagian

Kekosongan jabatan yang terjadi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara, dapat disebabkan karena pegawai yang masa jabatannya telah berakhir, meninggal dunia, berhenti karena permintaan sendiri, adanya reorganisasi, mencapai batas usia yang telah ditentukan, tidak dapat melaksanakan tugas, melakukan tindakan yang merugikan perusahaan.

Untuk mengatasi hal ini, bagian kepegawaian harus segera mengambil tindakan untuk segera melakukan rekrutmen pegawai agar tidak mengganggu kinerja akibat kekosongan pegawai dan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

c. Bertambahnya Jumlah Pelanggan

Bertambahnya jumlah pelanggan akan membuat pekerja dibagian lapangan, terutama pada bagian seksi tehnik memiliki pekerjaan yang semakin bertambah banyak. Untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap pelanggan, maka jumlah pegawai perlu

dilakukan oleh PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

3.2.6 Kendala- Kendala yang Dihadapi PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara Dalam Proses Seleksi

Kendala yang sering kali muncul dalam pelaksanaan kegiatan pada penerimaan karyawan baru merupakan suatu hal yang sudah biasa yang harus dihadapi perusahaanPT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara. Kendala kadang kala digunakan sebagai memperkirakan apa yang masih kurang dalam mewujudkan keberhasilan perekrutan dan seleksi karyawan baru. Kendala yang sering muncul di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara antara lain :

a. Sikap calon karyawan baru yang kurang jujur dan tidak terbuka

Sikap calon karyawan baru yang kurang terbuka dan jujur dalam memberikan jawaban atas pertanyaan ketika diwawancarai oleh petugas perekrutan. Ketika wawancara jawaban atas pertanyaan harus perhatikan secara detail dari cara berbicaranya, berpakaian, gerakan badannya dan sikapnya berbicara. Calon karyawan baru yang tidak jujur dan kurang terbuka akan menghambat jalannya proses perekrutan selanjutnya karena informasi yang didapatkan tidak meyakinkan.

b. Kesulitan mencari calon karyawan yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan perusahaan .

Dalam proses rekrutmen dan seleksi kesulitan terbesar adalah mencari kecocokan antara calon karyawan baru dengan bidang yang dibutuhkan didalam perusahaan.

c. Tantangan Kesamaan Kesempatan

Diberbagai Negara atau masyarakat masih saja terdapat praktik diskriminasi dilihat dari warna kulit, asal daerah, golongan kasta, jenis kelamin , latar belakang sosial dan sebagainya.