

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori Rekrutmen dan Pembinaan Tenaga Kerja

3.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia menjadi keunggulan kompetitif karena beberapa alasan. *Pertama*, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, dan satu-satunya sumber daya yang dapat mensinergikan yaitu menghasilkan output yang nilainya lebih besar dari pada jumlah. *Kedua*, keunggulan kompetitif berasal dari tenaga kerja yang sangat produktif, memiliki motivasi tinggi dan terpadu.

Menurut Jeffrey Pfeffer (1994) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan *sustainable competitive advantage*. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya manusia dengan sumber-sumber keunggulan lain yang kini semakin berkurang kemampuannya seperti teknologi produk dan proses produksi. Menghadapi milenium ketiga perusahaan/organisasi dituntut memiliki kompetensi inti yang mampu menghasilkan *sustainable competitive advantage* adalah tersedianya *intellectual human capital* kompetitif yang memiliki sifat kreatif, inovatif, fleksibel, dan *entrepreneurship* (Messie, 2006 : 27)

3.1.2 Rekrutmen dan Pembinaan

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja. (Simamora 1997 :212)

Dengan kata lain, rekrutmen merupakan proses yang mencari calon karyawan yang memiliki job spesifikasi dan standard kompetensi yang

sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Rivai, 2002 : 158), aktivitas rekrutmen beralawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diserahkan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

Drs. Musnaf memberikan definisi, “Rekrutmen adalah usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang melamar suatu jabatan yang kosong guna mendapatkan sebanyak mungkin pelamar yang memenuhi syarat menurut description dan analisa yang diminta untuk jabatan yang lowong dalam suatu organisasi yang kemudian dipilih calon yang terbaik diantara mereka (1983 :96).

Menurut Bejo Siswanto, “Perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu pengharapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan.” (1987 :102)

Sedangkan menurut Prof.Dr.Sondang P.Siagian MPA, “Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Drs, T. Hani Handoko memberikan pengertian, “Penerimaan (Rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong untuk membuat lamaran terhadap pekerjaan yang tersedia di perusahaan.

(1) Pengertian Pembinaan

Pembinaan adalah motivator orang atau tim. Mereka memberi inspirasi orang lain untuk bekerja keras dan terus-menerus melakukan peningkatan. Mereka adalah pengamat yang jeli dan ahli dalam bidangnya.

Mungkin mereka tidak bias bermain seperti pemain bintang, tetapi hal itu tidak menjadi masalah. Memang mereka tidak harus seperti itu. Tugas dari pembina adalah untuk membantu orang lain agar bekerja lebih baik.

(2) Tujuan rekrutmen

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah :

- 1) Untuk memenuhi kebutuhan rekrutmen perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang.
- 2) Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- 3) Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 4) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 5) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- 6) Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- 7) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- 8) Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- 9) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternative dan pertimbangan hukum, social menurut komposisi tenaga kerja.

(3) Prinsip –prinsip rekrutmen

Dijelaskan oleh Rivai (2002:161) bahwa agar rekrutmen dapat terselenggara dengan efektif, maka perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut :

- (1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga sebelumnya perlu dilakukan :
 - a) Analisa Pekerjaan, yaitu pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis oleh job analyst mengenai tugas-tugas (duties), tanggung jawab (responsibility), kemampuan manusia (human ability) dan standard kinerja (performance standart) yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam perusahaan.
 - b) Deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisa pekerjaan yang penyajiannya ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasi secara tertulis.
 - c) Spesifikasi pekerjaan, yaitu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, ciri dan karakteristik lain yang penting dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu untuk mencapai efektivitas kinerja dari suatu pekerjaan.
- (2) Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia, maka perlu diperlukan :
 - a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - b) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (work force analysis)
- (3) Analisis Biaya-Manfaat yang cermat
- (4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.

- (5) Fleksibilitas
- (6) Perimbangan-pertimbangan hukum

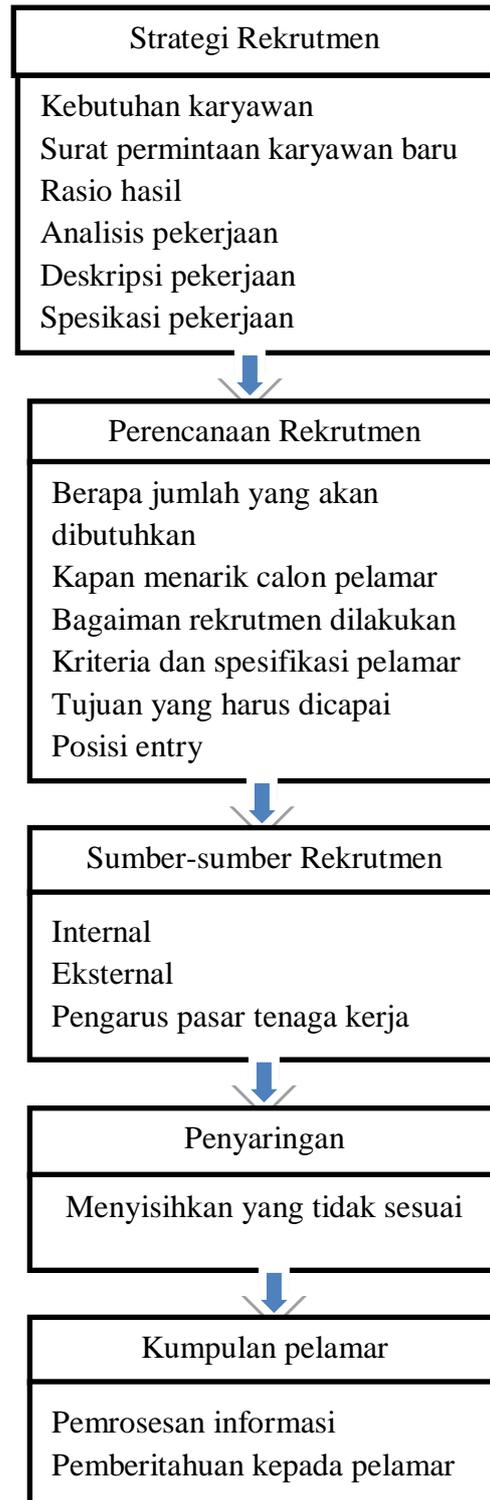
3.1.3 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merakan kebutuhan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategi perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Lebih lengkapnya terlihat pada gambar, bahwa proses rekrutmen terdiri dari :

1.) Penyusunan strategi untuk merekrut

Rekrutmen yang akan dilakukan diselaraskan dengan strategi perusahaan, seperti rencana kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Aktivitas rekrutmen biasanya ditangani oleh departemen SDM. Manajemen puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen, misalnya : penentuan dimana akan merekrut, berapa biaya dan tujuan perjanjian kerja. Departemen SDM merekomendasikan kebijakan kepada manajemen puncak, menyusun strategi dan prosedur pengiklan, mengumpulkan informasi dari calon pelamar dan menyaringnya untuk membentuk kumpulan pelamar. Selain itu, juga bertanggung jawab dalam mengevaluasi proses rekrutmen untuk menentukan prosedur yang paling efektif.

Otoritas rekrutmen dimulai dengan kebutuhan karyawan baru dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi nama posisi pekerjaan, tanggal mulai kerja, jadwal gaji dan ringkasan tugas pokok. Didalamnya sudah ditentukan tipe pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh karyawan baru (deskripsi pekerjaan) dan kualifikasi yang diperlukan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (spesifikasi pekerjaan).



Sumber : Proses rekrutman(Simamora, 1997 : 222

2.) Perencanaan rekrutmen

Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian dan tingkat) dalam batasan waktu yang ditentukan. Tersedianya ramalan permintaan SDM yang telah dilakukan (hasil analisis Markov atau teknik Delphi), serta teknik peramalan lainnya) dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif solusi pemasalahan yang ada. Prosedur dasarnya adalah bahwa umumnya perusahaan dapat melihat apa yang telah terjadi dalam kelompok pekerjaan selama beberapa tahun silam yang berhubungan dengan pengangkatan baru, promosi dan transfer. Hal tersebut dapat memberikan indeks tentang apa yang diharapkan untuk terjadi pada tahun berikutnya. Perusahaan juga dapat memeriksa arus pelamar dan ketersediaan internal untuk menentukan jumlah posisi kosong yang diprediksi.

Selain itu, jumlah pelamar juga dapat ditentukan dengan menggunakan rasio yang menunjukkan hubungan relative antara jumlah calon karyawan pada setiap tahap proses rekrutmen dengan jumlah yang bergerak ke tahap berikutnya.

Setelah diidentifikasi jumlah yang dibutuhkan, maka disusun perencanaan tentang bagaimana cara merekrut, dari mana dan kapan harus melaksanakan rekrutmen. Berbagai cara mencari pelamar dapat dilakukan oleh perusahaan, umumnya menggunakan agen swasta dan memasang iklan surat kabar. Metode dan sumber rekrutmen dijabarkan lebih detail pada bagian berikutnya.

Keputusan rekrutmen strategi lainnya adalah tentang menetapkan dimana posisi pertama kali (entry level) yang akan diduduki oleh karyawan baru dikaitkan dengan hierarki perusahaan. Sebagian perusahaan biasanya mempunyai dua posisi umum, yaitu entry level lapisan bawah organisai, miasal posisi produksi, dan posisi entry level kedua yaitu pada arus manajemen bawah, missal posisi penyelia tingkat satu atau dua.

Jalur=jalur karir untuk setiap entry level perlu dipertimbangkan selama rekrutmen.

3.) Sumber-sumber rekrutmen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu : internal dan eksternal. Sumber rekrutmen akan dibahas lebih detail pada bagian selanjutnya.

4.) Penyaringan

Lamaran-lamaran yang masuk kemudian di saring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah merupakan kualifikasi berbobot yang berkenaan dengan pekerjaan, misal tingkat pendidikan yang kurang memadai.

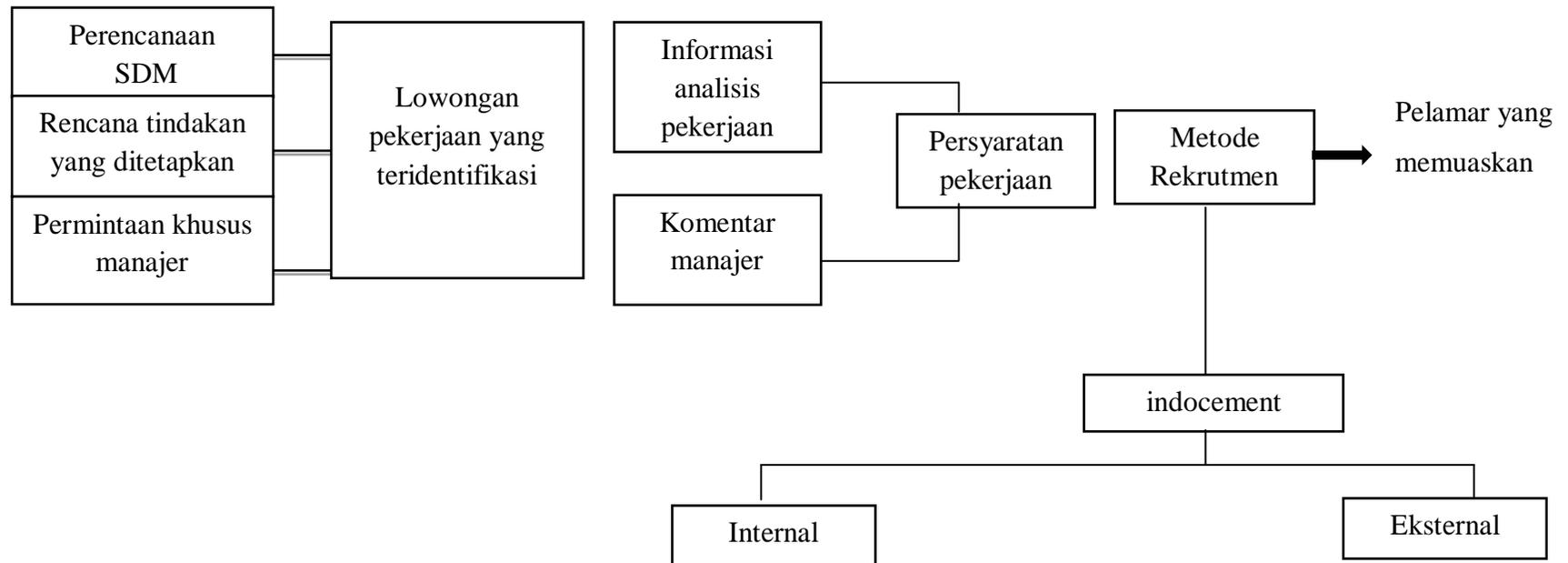
5.) Kumpulan pelamar

Akhirnya tersedianya beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam proses seleksi.

Gambar 3.1

Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen juga dapat di terangkan dalam model berikut



Sumber : Proses rekrutmen (Rivai, 2004:169)

3.1.4 Metode Perekrutan Tenaga Kerja

Terdapat sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan yaitu :

- a) Internal, berasal dari karyawan yang ada di perusahaan sekarang
- b) Ekdternal, berasal dari luar perusahaan.

3.1.4.1 Rekrutmen Internal

(1) Sumber internal

Dilakukan perusahaan melalui kebijakan dari dalam perusahaan berupa promosi, transfer, rotasi pekerjaan dan pengkaryaan kembali karyawan.

a) Promosi

Berupa naiknya posisi kedudukan karyawan dari sebelumnya. Promosi juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi mereka alasan untuk bertahan di perusahaan.

b) Transfer

Berupa perpindahan posisi karyawan pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sama. Transfer sering kali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yang memungkinkan untuk dapat dipromosikan di masa mendatang.

c) Rotasi pekerjaan

Berupa perputaran posisi karyawan yang dilakukan untuk sementara, dan memperkenalkan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.

d) Pengaryaan dan pemanggilan kembali

Berupa pemanggilan kembali mantan karyawan yang pernah bekerja di perusahaan.

(2) Metode Internal dapat dilakukan dengan cara :

1.) Job Posting (Penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu)

Memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada diperusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan,, penelitian riwayat kerja karyawan, penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penelitian, pengecekan daftar senioritas dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan. Job posting berperan dalam :

- a) Menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- b) Menyediakan kesempatan yang sama bagi kemajuan setiap karyawan.
- c) Menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam perusahaan dengan mengumumkan kesempatan tersebut pada semua karyawan.
- d) Meningkatkan pengetahuan karyawan akan tingkat gaji, uraian tugas, promosi umum dan prosedur transfer, dan apa saja yang bisa mengefektifkan kinerja.

Peran departemen sumber daya manusia dalam kebijakan ini adalah mengupayakan agar dapat memperoleh umpan balik yang positif, baik untuk karyawan yang diterima maupun yang tidak, sehingga moral karyawan tetap terjaga. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan penyuluhan perihal posisi yang tepat yang bisa dilamar untuk masa mendatang, kualifikasi dan potensi yang diperlukan untuk promosi tersebut, kekuatan yang harus diasah dan kelemahan yang harus diatasi sebelum melamar posisi tersebut.

2.) Persediaan/Daftar ketrampilan (Skill Inventories)

Merupakan data persediaan keahlian dan ketrampilan dari karyawan, yang berisi seluruh arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangan dan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Persediaan/daftar ketrampilan membantu memastikan keadilan karena memudahkan identifikasi dan pertimbangan para calon internal dengan bobot yang diperlukan untuk suatu jabatan. Metode ini juga dapat dilakukan untuk melengkapi job posting guna memastikan bahwa lowongan diketahui oleh semua pelamar yang memenuhi syarat dan tidak ada satupun yang terlewati.

3.) Rekomendasi dari karyawan/referral (teman, anggota keluarga karyawan atau karyawan perusahaan lain)

Karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada departemen SDM. Karyawan disorong untuk membantu perusahaan mendapatkan kandidat yang memenuhi kriteria dengan memberikan imbalan atau balas jasa lain.

Metode ini mempunyai beberapa kelebihan, antara lain : karyawan pemberi rekomendasi telah melakukan penyaringan pendahuluan, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi, karyawan cenderung merekomendasikan teman yang mempunyai kesamaan kebiasaan dan sikap, serta pelamar dapat terlebih dahulu mengetahui karakteristik perusahaan dari pemberi rekomendasi. Meskipun begitu, perusahaan tetap harus berhati-hati terhadap permasalahan kecenderungan diskriminasi berdasarkan kesamaan agama, suku, ras, almamater dan lainnya yang berlebihan dan tidak pada tempatnya.

3.1.4.2 Rekrutmen Eksternal

(1) Sumber Eksternal

Rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan, terdiri dari :

- a) Karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali
- b) Karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya.
- c) Pembajakan karyawan (raiding), yaitu dengan merebut tenaga kerja dari perusahaan lain.
- d) Karyawan yang pernah bekerja dan sekarang sedang menganggur.

(2) Metode Eksternal dapat dilakukan dengan cara :

1.) Walk-in applicant

Sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blangko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka. Lamaran tersebut dimasukkan dalam arsip sampai ada lowongan yang sesuai. Walk-in merupakan sumber yang murah dan kemungkinan mencapai jumlah sangat banyak, dan umumnya merupakan sumber yang murah dan kemungkinan mencapai jumlah yang banyak, dan umumnya merupakan sumber yang baik untuk tenaga kerja kasar, berkeahlian rendah dalam pasar tenaga kerja lokal.

2.) Write-in

Merupakan surat –surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, sumber ini merupakan sumber terbesar, tidak mahal, dan biasanya untuk posisi entry dan klerek.

Banyaknya jumlah surat lamaran yang masuk tergantung citra perusahaan di mata masyarakat, terutama bagi perusahaan besar dan terkemuka. Perusahaan haruslah mengembangkan cara yang efisien untuk menyeleksi dan menyimpan arsip lamaran yang memenuhi syarat.

3.) Iklan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lain)

Iklan dapat digunakan untuk dua jenis penarikan, yaitu : pertama, want ads, dengan cara menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar, dan yang kedua, adalah meminta pelamar yang berminat untuk mengirimkan lamaran ke P.O. BOX dengan nomor tertentu pada kantor pos, atau email atau pada perusahaan surat kabar. Keterbatasan dari metode ini adalah perusahaan jadi kebanjiran surat lamaran, atau sebaliknya kekurangan pelamar untuk pekerjaan yang tidak menarik.

Dalam menentukan kandungan pesan iklan, perusahaan haruslah memutuskan citra korporat yang hendak ditampilkan. Iklan rekrutmen haruslah secara visual atraktif dan menunjukkan keunikan perusahaan, sehingga mendorong pelamar supaya segera melamar. Simamora (1997 :245) menjelaskan bahwa agar lebih efektif dan menggambarkan citra perusahaan yang positif, iklan rekrutmen sebaiknya memilih beberapa atribut :

- a) Headline yang memaksa orang untuk memperhatikan
- b) Isi yang menarik
- c) Informasi yang jelas dan tidak bias mengenai pekerjaan dan kualifikasi pelamar.
- d) Informasi tentang bagaimana melamar pekerjaan tersebut.
- e) Desain dan tata huruf (typography) yang menarik.
- f) Mempunyai dampak positif bagi karyawan yang ada saat ini (misal, timbulnya kebanggaan terhadap perusahaan).

4.) Agen-agen penempatan tenaga kerja

Sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Di Indonesia, agen penempatan pemerintah diwakili oleh Depnaker (Departemen Tenaga Kerja), dan dari pihak swasta banyak perusahaan yang berfungsi sebagai penyalur tenaga kerja wanita (TKW) ke luar negeri.

Ada kecenderungan bahwa tenaga kerja yang disalurkan pemerintah umumnya berupa tenaga buruh, jutu tulis, dan berbagai jenis pekerjaan yang tidak begitu menuntut keahlian tinggi. Kelompok keahlian tinggi biasanya memilih agen penempatan swasta yang dikelola secara professional.

5.) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan

Menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.

6.) Organisasi-organisasi keahlian/profesi

Yaitu berupa kumpulan tenaga-tenaga professional seperti insinyur, akuntan, instruktur, konsultan dan professional lain.

7.) Serikat Pekerja

Biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang-orang yang memiliki ketrampilan-ketrampilan tertentu yang diandalkan.

8.) Perguruan Tinggi

Rekrutmen dari perguruan tinggi bergengsi merupakan langkah perusahaan dalam mempertahankan citranya di mata masyarakat. Terdapat beberapa proses rekrutmen dari perguruan tinggi : pertama, menetapkan perguruan tinggi yang dijadikan sumber calon pekerja, misal untuk tenaga kerja professional (insinyur dan akuntan), biasanya direkrut secara nasional dari perguruan tinggi terkemuka, sedangkan wiraniaga direkrut secara lokal. Kedua, menarik pelamar agar mengadakan wawancara dengan perekrut, sehingga akan ditemukan kesesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan keinginan karyawan terhadap pekerjaan dan citra perusahaan. Ketiga, mengundang pelamar datang ke perusahaan untuk dievaluasi oleh departemen bersangkutan dan mendapat informasi lebih lanjut.

9.) Open house

Merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang di sekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan dan bisa juga menonton film mengenai profil perusahaan. Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik, khususnya ditujukan kepada karyawan dengan ketrampilan langka yang ketersediaannya terbatas, misal perusahaan berteknologi tinggi.

10.) Konsultan Manajemen

Bahwa perusahaan konsultan manajemen lebih terspesialisasi dibandingkan penempatan swasta. Konsultan manajemen lebih melakukan pendekatan aktif dan perburuan aktif kandidat tenaga profesional yang bekerja di perusahaan lain melalui telepon secara langsung, daripada penempatan swasta yang menggunakan iklan. Sehingga secara tidak langsung praktek ini disebut sebagai “membajak” karyawan perusahaan lain dan executive search firm ini disebut headhunters.

Walaupun biaya yang dikeluarkan untuk mempergunakan konsultan manajemen adalah tinggi, tetapi tetap banyak perusahaan yang menggunakan, dengan alasan :

- a) Konsultan manajemen lebih piawai dalam mencari pelamar.
- b) Proses rekrutmen relative cepat dilakukan oleh konsultan manajemen daripada perusahaan sendiri, karena konsultan manajemen mempunyai data dan arsip yang eksentif.
- c) Konsultan manajemen dapat merahasiakan nama perusahaan sampai dilakukan keputusan akhir pengangkatan.
- d) Walaupun secara langsung membujuk karyawan perusahaan pesaing merupakan tindakan kurang etis, tetapi karena menggunakan pihak ketiga, hal tersebut masih dapat diterima.

Beberapa kelebihan dan kelemahan masing-masing sumber rekrutmen dijelaskan pada Tabel berikut :

Tabel 3.1
Kelebihan dan Kelemahan Sumber Rekrutmen

Kelebihan	Kelemahan
Promosi dari Sumber Internal	
<ul style="list-style-type: none"> a) Memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik b) Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan yang ada sekarang. c) Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional d) Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuan. e) Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik dan lebih singkat. f) Tidak terlalu mahal. g) Sudah terbiasa dengan kondisi perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit b) Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing. c) Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik.
Pengangkatan dari Sumber Eksternal	
<ul style="list-style-type: none"> a) Memberikan ide dan pandangan baru b) Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan tanpa berkepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> a) Waktu yang hilang karena penyesuaian b) Menghancurkan semangat karyawan yang ada untuk berjuang mendapat promosi

c) Tidak banyak merubah hierarki organisasional yang sekarang.	c) Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi.
--	---

Sumber : Prose rekrutmen(Simamora, 1997:230)

Pemilihan sumber internal atau eksternal tergantung beberapa factor antara lain :

- 1) Ketersediaan orang-orang yang berbobot dari kedua sumber.
- 2) Kondisi perekonomian
- 3) Rencana-rencana organisasi (bertumbuh, stabil atau menurun)
- 4) Biaya relative

3.1.5 Proses Pembinaan Tenaga Kerja

(1) Proses Pembinaan

Proses pembinaan Tenaga Kerja dapat dilakukan dengan berbagai proses diantaranya yaitu :

1) Teknik Pembinaan

Teknik Pembinaan merupakan suatu pekerjaan yang sangat kompleks, yang ditujukan untuk melaksanakan setiap kegiatan. Teknik yang dimaksud adalah bagaimana setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai hasil yang sempurna dengan mencapai efisiensi. Teknik pembinaan bertujuan untuk mengetahui secara pasti arus daripada informasi yang diperlukan, yang diperoleh dari suatu kegiatan pembinaan yang berwujud data-data, dimana setiap orang terlibat lebih mendetail dan telah dipraktekkan luas didalam kegiatan pembinaan. Teknik-teknik dalam suatu pembinaan yang fokusnya luas dan pada umumnya berjangka

panjang, seperti pendapat Mintzberg yang dikutip oleh Alfonsus Sirait dalam bukunya manajemen menggambarkan empat cara mengenai teknik-teknik dalam suatu pembinaan, yaitu

1) Teknik Adaptif (teknik yang berliku-liku)

Teknik yang sifatnya relative dan terfragmentasi serta fleksibilitas , yakni suatu teknik yang mampu berjalan berliku-liku dalam menghadapi suatu hambatan.

2) Teknik Perencanaan (planning Strategy)

Teknik ini memberikan kerangka pedoman dan petunjuk arah yang jelas. Menurut teknik ini perencanaan tingkat puncak mengikuti suatu prosedur sistematis yang mengharuskan menganalisis lingkungan dan lembaga organisasi, sehingga dapat mengembangkan suatu rencana untuk bergerak ke masa depan.

3) Teknik sistematis dan Terstruktur

Teknik yang berdasarkan pilihan yang rasional mengenai peluang dan ancaman yang terdapat di dalam lingkungan dan yang disusun begitu rupa, supaya sesuai dengan misi dan kemampuan lembaga/organisasi.

4) Teknik inkrementalisme Logis

Merupakan suatu teknik perencanaan yang mempunyai gagasan yang jelas mengenai tujuan lembaga/organisasi dan secara informal menggerakkan lembaga/organisasi secara tahap demi tahap menuju sasarannya. Atas dasar itu maka, maka salah satu alternative harus dipilih atau sudah menentukan pilihannya daripada beberapa alternative itu.

(2) Strategi pembinaan

Strategi dapat didefinisikan paling sedikit dari dua perspektif yang berbeda dari perspektif apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, dan juga dari perspektif apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi. Dari perspektif yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi serta melaksanakan fungsinya. Dari perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Menurut Robert H. Hayes yang dikutip oleh Alfonso Sirait dalam bukunya manajemen mengidentifikasi lima ciri utama dari strategi pembinaan, yaitu :

1) Wawasan waktu (time horizon)

Strategi dipergunakan untuk menggambarkan kegiatan yang meliputi waktu yang jauh kedepan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan juga waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.

2) Dampak (impact)

Dengan mengikuti suatu strategi tertentu, dampak akhirnya akan sangat berarti

3) Pemusatan Upaya

Sebuah strategi yang efektif mengharuskan pusat kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.

4) Pola Keputusan

Keputusan-keputusan harus saling menunjang. Artinya mengikuti pola yang konsisten.

5) Peresapan

Suatu strategi mencakup spectrum kegiatan yang luas melalui dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan dalam pelaksanaannya

3.2 Tinjauan Praktek pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)

3.2.1 Rekrutmen dan Pembinaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang tepat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, PT Kereta Api Indonesia (Persero) menyusun rencana kerja melalui Prosedur Penetapan (Protap) termasuk juga dalam perekrutan tenaga kerja. PT Kereta Api Indonesia (Persero) didalam perekrutan tenaga kerja berpedoman pada latar belakang pendidikan, tingkat potensi dalam melaksanakan pekerjaan, kinerja yang tinggi, dan persyaratan lainnya, karena memiliki tujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan yang sesuai dengan standar kebutuhan PT Kereta Api Indonesia (Persero) agar di dalam mengerjakan pekerjaannya para tenaga kerja dapat bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab untuk memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Jadi pengadaan pegawai dapat dilakukan dengan berbagi metode seperti penjelasan dibawah ini.

(1) Pengadaan pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Bahwa dengan adanya perkembangan organisasi perusahaan maka ketentuan-ketentuan tentang pengadaan pegawai perlu ditinjau kembali, bahwa berdasarkan pertimbangan tersebut di atas maka perlu diatur kembali tentang pengadaan Pegawai dengan Keputusan Direksi. Dalam perusahaan PT. kereta Api Indonesia (Persero) ada beberapa pengertian yang bersangkutan mengenai pengadaan pegawai yaitu :

- 1) Direksi adalah Direksi Perusahaan
- 2) Pegawai adalah Pegawai tetap Perusahaan.
- 3) Formasi adalah jumlah dan susunan pegawai yang diperlukan dalam suatu satuan unit perusahaan untuk mampu melaksanakan tugas pokok.
- 4) Pengadaan Pegawai adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong

- 1) OECD (Organization For Economic And Development) adalah organisasi Negara-negara yang pendapatan income perkapitanya tinggi.
- 2) Pengadaan Pegawai Jalur Prestasi adalah kegiatan pengisian formasi yang pesertanya di peruntukan bagi mereka-mereka yang memiliki prestasi.
- 3) Pengadaan Pegawai Jalur pengalaman / keahlian khusus adalah kegiatan pengisian formasi yang pesertanya dikhususkan bagi mereka-mereka yang memiliki keahlian khusus.
- 4) Pengadaan Pegawai Jalur Manajerial adalah kegiatan pengisian formasi jabatan.
- 5) Pengadaan Pegawai Eks Pekerja Kontrak / tenaga Outsourcing adalah kegiatan pengisian formasi yang pesertanya dari eks Pekerja Kontrak (PKWT) / Eks tenaga Outsourcing di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

(2) Maksud dan Tujuan Pengadaan Pegawai

- 1.) Maksud ditetapkannya keputusan ini adalah sebagai pedoman dalam melaksanakan pengadnan pegawai perusahaan dalam rangka pengisian formasi pegawai yang lowomg melaui :
 - a.) Pengadaan pegawai sumber internal; dan
 - b.) Pengadaan pegawai sumber eksternal
- 2.) Tujuan ditetapkannya keputusan ini adalah untuk mendapatkan pegawai yang professional, berkualitas serta mewujudkan obyektivitas dalam pelaksanaan pengadaan Pegawai Perusahaan dengan menyesuaikan perkembangan Zaman.

(3) Jenis-jenis pengadaan Pegawai

- (1) Pengadaan Pegawai Sumber Internal

Adalah pengisian formasi yang lowong yang bersumber dari pegawai dengan cara penyesuaian Ijazah / STTB.

Pengadaan pegawai sumber internal terdiri dari :

- 1) Pengadaan Pegawai tingkat pendidikan Sekolah lanjutan Tingkat Atas (SLTA)
- 2) Pengadaan Pegawai tingkat pendidikan Diploma III (D.III) ; dan
- 3) Pengadaan Pegawai tingkat pendidikan Strata.1 (S.1)

(2) Pengadaan Pegawai Sumber Eksternal

Adalah pengisian formasi pegawai yang lowong yang bersumber dari umum, terdiri dari:

a) Pengadaan regular

Pengadaan pegawai secara regular terdiri dari :

- 1) Pengadaan pegawai Tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)
- 2) Pengadaan Pegawai tingkat pendidikan Diploma III (D.III)
- 3) Pengadaan pegawai tingkat pendidikan Strata.1 (S.1)

b) Pengadaan pegawai melalui program khusus

Pengadaan pegawai program khusus terdiri dari :

- 1) Pengadaan Pegawai melalui jalur prestasi
- 2) Jalur pengalaman/keahlian khusus
- 3) Jalur Manajerial

Pengadaan pegawai melalui jalur Manajerial dilaksanakn apabila keahlian dan / atau kemampuan yang dibutuhkan perusahaan tidak tersedia secara internal.

- 1) Pengadaan pegawai berasal dari eks Pekerja Kontrak (PKWT) dan tenaga Outsourcing di PT.Kereta Api Indonesia (Persero)

(4) Pengakuan Masa Kerja

Pengadaan pegawai melalui progam khusus sebagaimana dimaksud di atas yaitu pengadaan pegawai melalui jalur pengalaman/ keahlian khusus dan pengadaan pegawai melauai jalur manajerial diberikan pengakuan masa kerja sebagai berikut :

- 1) Masa kerja yang diperhitungkan penuh untuk penetapan gaji poikok pengangkatan pertama adalah :
 - a) Selama menjadi pegawai negeri Sipil, kecuali selama menjalankan cuti diluar tanggung Negara
 - b) Selama menjadi pejabat Negara
 - c) Selama menjalankan tugas pemerintahan
 - d) Selama menjalankan kewajiban untuk membela Negara
 - e) Selama menjadi pegawai / karyawan perusahaan milik pemerintah
 - f) Badan usaha beskala nasional dan/atau badan Usaha Asing /PMA
- 2) Masa kerja sebagai pegawai / Karyawan dari Perusahaan yang berbadan hokum di luar angka 1 diatas yang tiap-tiap kali tidak kurang dari 1(satu) tahun dan tidak terputus-putus, diperhitungkan $\frac{1}{2}$ (setengah) sebagai masa kerja untuk penetapan gaji pokok dengan ketentuan sebanyak-banyaknya 10 (sepuluh) tahun.

5) Pembinaan karyawan PT kereta Api Indonesia (persero) Daop 4 Semarang

Seiring dengan berkembangnya kebutuhan transportasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) diuntut untuk memberi pelayanan terbaik bagi pengguna jasa angkutan KA. Berbagai pelayanan dan informasi baik di stasiun maupun di atas KA sedikit demi sedikit telah dilakukan perbaikan.

Direktur Pengelolaan Sarana PT Kereta Api Indonesia, Bambang Eko Martono dalam kunjungan kerjanya di Daop 4 Semarang memberikan pembinaan kepada Sarana Daop 4 Semarang untuk berinovasi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dilakukan tidak semata-mata untuk meningkatkan profit, namun juga sebagai bentuk pemenuhan terhadap hak konsumen akan jasa transportasi.

Hal tersebut diakui, hamper semua elemen dalam menunjang peningkatan kualitas pelayanan dalam bidang transportasi sudah mulai ditingkatkan, namun ada beberapa hal yang belum terpenuhi yakni dalam hal sarana, meliputi kebersihan kereta dan toilet, kehandalan kereta maupun lokomotif, berfungsinya air conditioner dan segala fasilitas dalam kereta, seperti tempat duduk penumpang, stop kontak pada setiap seat, dll

Di sela-sela kunjungan ke Dipo Kereta dan Lokomotif Semarang Poncol, Bambang juga melakukan pembinaan kepada seluruh staf di jajaran sarana Daop 4 Semarang. Dia mengungkapkan pekerjaan yang sifatnya tidak terlalu berat seperti pemasangan aksesoris kereta, cukup dikerjakan secara swakelola (di dipo kereta setempat) dan tidak perlu dikirim ke balai yasa. Hal tersebut dimaksudkan untuk efisiensi waktu, tranparansi pendanaan, serta pertanggung jawaban. Hasil kerjapun dapat dilakukan dengan lebih mudah. Selain itu, guna meningkatkan performa dan pelayanan kepada pelanggan KA semua jajaran sarana yang terkait diharapkan selalu berkoordinasi dengan para teknisi kereta api (TKA) yang sedang bertugas.

3.2.2 Proses Rekrutmen

Berdasarkan keterangan dari perusahaan proses rekrutmen tenaga kerja pada PT. kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut :

(1) Perencanaan

Perencanaan pengadaan Pegawai Perusahaan. Dibat oleh VP Perencanaan dan Pengembangan SDM.

(2) Pengumuman

Pengadaan Pegawai Perusahaan diumumkan seluas-luasnya oleh EVP Pembinaan dan Pengendalian Personalia dengan mencantumkan :

- a) Jumlah dan Jenis Jabatan yang lowong
- b) Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- c) Alamat dan tempat lamaran ditujukan
- d) Batas waktu pengajuan lamaran.

(3) Pelamaran

Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar adalah :

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Usia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
- 3) Memiliki Ijazah Strata.1 (S.1) dengan IPK serendah-rendahnya 2,95 (dua koma Sembilan lima) lulusan dari fakultas yang terakreditasi serendah-rendahnya "A" (pada tanggal kelulusan)
- 4) Tinggi badan untuk wanita serendah-rendahnya 155 cm dan untuk pria serendah-rendahnya 160 cm dengan berat badan seimbang / ideal.

- 5) Tidak ada ikatan kerja langsung dengan instansi lain termasuk dengan Perusahaan.
- 6) Berkelakuan baik yang dibuktikan dengan surat dari Polri.
- 7) Sehat jasmani dan rohani serta tidak buta warna.
- 8) Tidak pernah terlibat narkoba dan /atau psikotropika
- 9) Tidak bertato baik pria maupun wanita.
- 10) Khusus untuk pria tidak bertindik.
- 11) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah kerja Perusahaan.

(4) Penyaringan

- (1) Ujian penyaringan bagi pelamar yang memenuhi syarat dilaksanakan oleh suatu panitia yang dibentuk oleh EVP Pembinaan dan Pengendalian Personalia.
- (2) Tugas panitia sebagaimana dimaksud di atas adalah
 - a) Menyiapkan bahan ujian
 - b) Menentukan pedoman pemeriksaan dan penilaian ujian
 - c) Menentukan tempat dan jadwal ujian.
 - d) Memeriksa dan menentukan hasil ujian

(5) Seleksi

Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan seleksi administratif, yaitu untuk mengetahui kelengkapan berkas lamaran pekerjaan, yang meliputi:

- a) Surat Lamaran
- b) Fotocopi Surat Ijazah

Curriculum Vitae

- d) Pas foto
- e) Fotocopi KTP
- f) SKCK
- g) Surat Keterangan Sehat
- h) Fotocopy Akta Kelahiran
- i) Fotocopy Transkrip Nilai dan Nem/Uan SMK/SMA yang dilegalisir.

Perusahaan melakukan penyeleksian lamaran bertujuan untuk memperoleh kesan pertama tentang pelamar.

(6) Pemanggilan

Setelah perusahaan mengadakan penyeleksian lamaran, maka selanjutnya perusahaan menyiapkan daftar panggilan terhadap calon tenaga kerja. Dalam tahap pemanggilan ini, bagian personalia mengadakan pemanggilan kepada para pelamar kerja untuk mengikuti test.

Pemilihan calon karyawan yang akan dipanggil dalam test harus dilaksanakan dengan seksama dan disesuaikan dengan standar kebutuhan serta spesifikasi jabatan yang memerlukan tenaga kerja. Di dalam surat pemanggilan tersebut dicantumkan jelas keterangan-keterangan mengenai hari, tanggal, waktu serta tempat di mana test akan diselenggarakan.

(7) Test Tahap I

Pada tahap ini bagian personalia membuat daftar peserta test tahap I yang sebelumnya sudah diseleksi terdahulu dan mempersiapkan perlengkapan test tahap I.

Setelah persiapan test tahap I dilakukan, maka selanjutnya adalah pelaksanaan test tahap I, yang terdiri dari beberapa test, yaitu:

A. Bagian Staff (office)

Test tahap I untuk bagian staff (office) terdiri dari:

1) Pemeriksaan Administratif

Pemeriksaan administratif dalam hal ini adalah perekrut mencocokkan data pelamar, mengisi daftar hadir, pembacaan jadwal dan tata tertib.

2) Seleksi kesehatan Awal

Penetapan kelulusan seleksi tahap 2 (kesehatan awal) ditandatangani oleh SM/Manajer SDM dan Umum SM/Manajer UK daop/drive/subdrive.

3) Psikotest

Psikotest adalah test psikologi yang dilakukan oleh personalia untuk mengetahui kemampuan mental dan kepribadian peserta test.

4) Wawancara

Wawancara kerja (Job Interview) merupakan tahapan yang harus dilalui oleh mereka yang sedang mencari pekerjaan atau mendapatkan pekerjaan baru dan untuk mendapatkan pekerjaan yang kita inginkan.

B. Unit Operasi, Jalan Rel dan Jembatan

Pengadaan Pekerja khusus Penjaga Pintu Perlindungan (PJP) adalah pengadaan pekerja yang bersumber dari Tenaga Alih Daya yang memiliki pengalaman dibidang Pengaman Pintu Perlindungan Kereta Api.

Test tahap I untuk bagian produksi, terdiri dari:

1) Pemeriksaan administratif

Pemeriksaan administratif disini tidak jauh beda dengan pemeriksaan administratif bagian staff (office), yaitu untuk mencocokkan data pelamar, mengisi daftar hadir, pembacaan jadwal serta tata tertib.

2) Seleksi kesehatan Awal

Penetapan kelulusan seleksi tahap 2 (kesehatan awal) ditandatangani oleh SM/Manajer SDM dan Umum SM/Manajer UK daop/drive/subdrive.

(8) Evaluasi Test Tahap I

Setelah test-test tahap I selesai dilaksanakan, kemudian dilaksanakan evaluasi. Dalam hal ini bagian personalia membuat rekap hasil test I dan mendaftar kembali calon karyawan yang lolos test I yang selanjutnya akan di panggil kembali untuk melaksanakan test tahap II.

(9) Test Tahap II

Setelah daftar peserta test tahap II telah tersedia maka diadakan pemanggilan. Apabila pemanggilan test tahap II telah dilakukan maka dilanjutkan dengan persiapan test tahap II dan untuk selanjutnya adalah pelaksanaan test tahap II. Dalam pelaksanaan test tahap II ini, baik untuk bagian staff (office) maupun bagian unit operasi, jalan rel dan jembatan sama, yaitu:

- Test Wawancara

Test wawancara yang dilakukan oleh personalia ini bertujuan untuk mengetahui gambaran umum dan pengetahuan para peserta test dan untuk memperoleh jawaban dari pelamar, apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya serta melihat kedisiplinan dan kejujuran para peserta test.

Dalam test tahap II ini juga membicarakan mengenai:

- Negoisasi gaji dan perjanjian kerja

Disini membicarakan mengenai masalah gaji yang disepakati oleh calon tenaga kerja dengan perusahaan serta membahas mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan dan dihindari oleh calon karyawan jika nanti bekerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

(10) Evaluasi Test Tahap II

Setelah test tahap II selesai dilaksanakan kemudian dilaksanakan evaluasi test dengan merekap hasil test tahap II. Dalam evaluasi tahap II ini bagian personalia harus lebih cermat dan hati-hati dalam menilai para peserta test agar lolos menuju test tahap III (terakhir). Langkah selanjutnya setelah selesai evaluasi test tahap II adalah pemanggilan calon karyawan untuk mengikuti test tahap III (akhir).

(11) Test Tahap III (akhir)

Seperti test tahap I dan II jika semua persiapan-persiapan telah dilaksanakan, maka langkah berikutnya adalah pelaksanaan test tahap III (akhir), yang terdiri dari:

a. Bagian Staff (Office)

1) Test Kesehatan

Test kesehatan ini bertujuan untuk mengetahui kesehatan para calon tenaga kerja.

2) Wawancara

Wawancara disini adalah wawancara langsung antara General Manager (GM) dengan para peserta test, yang bertujuan untuk lebih mengetahui secara detail dan rinci mengenai para peserta test.

(12) Evaluasi Test Tahap III (akhir)

Setelah test tahap III (akhir) selesai, maka selanjutnya diadakan evaluasi hasil test tahap III (akhir) dalam bentuk laporan terakhir penyelenggaraan test penerimaan calon tenaga kerja baru dan membuat daftar nama calon tenaga kerja baru.

Setelah semua daftar nama tenaga kerja baru sudah tersedia, maka diadakan pembicaraan untuk membuat keputusan akhir mengenai para peserta test yang akan diterima dan tidak diterima.

(13) Langkah selanjutnya

a) Apabila pelamar diterima

Dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan menindaklanjuti terhadap calon tenaga kerja yang diterima dengan membuat daftar nama peserta test yang lulus test kemudian memanggil peserta test untuk datang kembali ke perusahaan. Pemberitahuan bisa dilakukan melalui online.

b) Apabila pelamar tidak diterima

Apabila pelamar tidak diterima, maka kepada yang bersangkutan akan segera di beritahukan melalui website kereta-api.co.id.

(14) Masa Orientasi dan Training

a) Masa Orientasi

Dalam masa orientasi ini baik tenaga kerja baru yang berpengalaman maupun yang belum berpengalaman akan melalui masa orientasi yang bertujuan untuk mengenal tugas, tanggungjawab, serta mengenal lingkungan kerjanya. Di dalam masa orientasi para tenaga kerja masih dalam pengawasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Masa orientasi ini lamanya 3 bulan.

b) Masa Training

Dalam masa training ini tidak jauh beda dengan masa orientasi, bedanya hanya didalam melaksanakan pekerjaannya para tenaga kerja sudah tidak dalam pengawasan lagi. Masa training juga dilaksanakan selama 3 bulan.

(15) Penempatan Karyawan

Dalam proses rekrutmen tenaga kerja pada PT. Kereta Api Indonesia(Persero) langkah akhir yang dilakukan adalah penempatan tenaga kerja. Para tenaga kerja dapat dikatakan lulus menjadi karyawan tetap, apabila telah melalui masa orientasi dan masa training. Langkah selanjutnya jika sudah diterima, maka tenaga kerja baru ditempatkan pada bagian yang membutuhkan.

3.2.3 Metode Perekrutan tenaga Kerja

1) Metode Internal

Menindaklanjuti SK Direksi Nomor KEP.U/KP.101/I/9/KA-2016 tanggal 27 januari 2016 tentang pengadaan pekerja yang bersumber dari tenaga alih unit jalan rel dan jembatan serta unit sintelis. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan pekerja di unit jalan rel dan jembatan serta unit sintelis, akan dilaksanakan rekrutmen yang bersumber dari tenaga alih daya/ outsourcing dengan kriteria dan persyaratan sebagai berikut :

(a) Kriteria dan persyaratan pelamar sebagai berikut :

- 1) Warga Negara Indonesia (WNI)
- 2) Usia minimal 20 (dua puluh) tahun dan maksimal 40 (empat puluh)tahun per 1 februari 2016 yang dibuktikan dengan fotocopy akta kelahiran / surat kenal lahir.

- 3) Memiliki Ijazah/STTB SLTA sederajat yang dibuktikan dengan fotocopy Ijazah dan daftar nilai NEM/UAN yang telah dilegalisir, untuk Ijazah paket c tidak diperbolehkan.
- 4) Memiliki pengalaman kerja sebagai tenaga alih daya/outsourcing diperusahaan minimal 3 (tiga) tahun yang dibuktikan dengan perijinan kerjamsam dengan perusahaan (vendor) dan surat keterangan dari pejabat perusahaan minimal setingkat manajer.
- 5) Berkelakuan baik, yang dibuktikan dengan surat keterangan yang berlaku dari kepolisian.
- 6) Tidak pernah menggunakan narkoba dan/atau psikotropika yang dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter perusahaan.
- 7) Sehat jasmani dan rohani yang dibuktikan dengan surat keterangan sehat dari dokter perusahaan.
- 8) Tinggi badan minimal 155 cm (seratus lima puluh lima centimeter) dengan berat badan ideal.
- 9) Tidak buta warna
- 10) Tidak bertato
- 11) Tidak bertindik
- 12) Tidak memiliki hubungan kawin dengan pekerja perusahaan pada saat diterima sebagai pekerja perusahaan yang dinyatakan dalam surat pernyataan bermaterai.
- 13) ditempatkan diseluruh wilayah kerja perusahaan yang dinyatakan dalam surat pernyataan bermaterai.
- 14) Tidak memiliki hubungan ikatan kerja dengan perusahaan lain dan / atau bersedia mengakhiri perjanjian dengan perusahaan

15) penerimaan pemborongan bila dinyatakan lulus seleksi serta bersedia diberhentikan apabila terbukti masih memiliki ikatan dengan perusahaan/instansi lain pada saat diangkat sebagai pekerja perusahaan, yang dinyatakan dalam surat pernyataan bermaterai.

(b) Tahapan Seleksi

- 1) Seleksi Administrasi
- 2) Wawancara
- 3) Tes kesehatan

(c) Persyaratan umum lamaran :

- 1) Foto copy ijazah /STTB tingkat SLTA sederajat yang dilegalisir.
- 2) Foto copy NEM/UAN yang dilegalisir.
- 3) Foto copy akta kelahiran/surat kenal lahir.
- 4) Foto copy kartu tanda penduduk (KTP) yang masih berlaku.
- 5) Pas Foto berwarna 4x6 (4 buah)
- 6) Foto copy kontrak kerja sebagai tenaga alih daya/Outsourcing dari perusahaan penerima pemborongan (vendor) dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- 7) Fakta integritas dari vendor bahwa keterangan yang disampaikan adalah benar sesuai dengan fakta dan kenyataan.
- 8) Foto copy kartu BPJS ketenagakerjaan.
- 9) Surat keterangan dari SM/Manajer terkait (JJ dan sintelis) di daerah.
- 10) Curriculum Vitae (CV) dengan mencantumkan pengalaman kerja sampai dengan saat ini

- 11) Surat lamaran ditulis tangan dan ditandatangani diatas materai Rp 6.000,00.
- 12) Surat keterangan bebas narkoba dari instansi yang berwenang.
- 13) Surat keterangan berkelakuan baik (SKCK) dari kepolisian yang masih berlaku.
- 14) Surat pernyataan tidak ada ikatan kerja langsung dari instansi lain.
- 15) Surat keterangan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja perusahaan (disediakan sewaktu penandatanganan kontrak magang)
- 16) Surat pernyataan bersedia dikeluarkan dari perusahaan dalam tuntutan dalam bentuk apapun, apabila data yang diberikan saat melamar tidak benar atau palsu, bermaterai Rp 6.000,00 (form disediakan sewaktu tandatangan kontrak magang)

Keterangan :

- a) Persyaratan 1,2,3,4,5,6,7 dan 8 diserahkan kepada SM/Manajer SDM dan Umum melalui SM/Manajer yang terkait.
- b) Persyaratan 9,10,11,12,13,14,15 dan 16 diberikan saat penandatanganan kontrak magang.

(d) Proses seleksi

- a) Peserta mengirimkan berkas persyaratan 1,2,3,4,5,6,7, dan 8 melalui SM/Manajer terkait (paling lambat 09s/d 11 Februari 2016)
- b) Manajer terkait menyerahkan berkas persyaratan kepada SM/Manajer SDM dan Umum serta disertai daftar nominatif

sebagaimana contoh form terlampir (paling lambat tanggal 12 Februari 2016)

- c) SM/manajer SDM dan Umum melakukan validasi berkas tanggal (10 s/d 14 Februari 2016)
 - d) SM/Manajer SDM dan Umum mengirimkan hasil validasi soft copy dalam ms.exel dan pdf dikirim melalui email : sdm.egr@kereta-api.co.id paling lambat tanggal 15 Februari 2016 pukul 13:00 WIB
 - e) Pengumuman kelulusan hasil seleksi administrasi direncanakan tanggal 16 Februari 2016
 - f) Seleksi wawancara di daop/divre/subdivre dilaksanakan tanggal 17 dan 18 Februari 2016
 - g) Pengumuman kelulusan hasil seleksi wawancara SM/MSDM daerah ditempel dipapan pengumuman tanggal 17 dan 18 Februari 2016
 - h) Seleksi kesehatan di daop/divre/subdivre dilaksanakan tanggal 18 s/d 19 Februari 2016
 - i) Rapat penetapan kelulusan tanggal 22 Februari 2016 di kantor pusat.
 - j) Pengumuman hasil seleksi rekrut direncanakan tanggal 26 february 2016 setelah ada keputusan penetapan kelulusan dari direktur utama.
 - k) Kontrak PKM direncanakan 01 Maret 2016.
- (e) Ketentuan lainnya
- a) Peserta yang dipanggil untuk mengikuti seleksi, hanya yang dinyatakan lulus seleksi.

- b) Pengumuman/pemanggilan peserta yang akan mengikuti proses seleksi diinformasikan melalui surat kilat
 - a) Setiap pelaksanaan seleksi, peserta wajib membawa kartu tanda peserta yang diterbitkan oleh SM/Manajer SDM dan Umum daop divre/subdivre.
 - b) Dalam proses seleksi ini peserta tidak dipungut biaya apapun
 - c) Dalam proses seleksi ini berlaku sistem gugur dan keputusan panitia tidak dapat diganggu gugat.
 - d) Peserta seleksi yang tidak hadir pada waktu yang telah ditentukan, dianggap mengundurkan diri.
- (a) Jadwal pelaksanaan
- a) Surat kilat didaerah
 - b) Pengiriman berkas pelamar kepada unit terkait
 - c) Validasi berkas SDM daerah
 - d) Pengiriman hasil validasi ke emca/emcar
 - e) Pengumuman kelulusan seleksi SDM
 - f) Seleksi wawancara di daop/divre/subdivre
 - g) Pengumuman hasil wawancara oleh SM/MSDM
 - h) Tes kesehatan
 - i) Rapat penetapan kelulusan
 - j) Pengumuman seleksi kesehatan (akhir)
 - k) Penandatanganan kontrak pkm

Sehubungan hal tersebut, SM/Manajer SDM dan Umum daop divre/subdivre di Jawa dan Sumatera agar mempersiapkan pelaksanaan dimaksud dengan :

- a) Melakukan koordinasi dengan SM/Manajer kesehatan daop/divre/subdivre terkait tes kesehatan.
- b) Melakukan koordinasi dengan SM/Manajer terkait, perihal pengumpulan berkas dan proses validasi berkas administrasi.
- c) Melakukan validasi pelamar harus sesuai kriteria (ijazah, NEM, KTP, pas foto, kontrak kerja, serta surat rekomendasi dari SM/Manajer terkait)
- d) Melakukan koordinasi dengan SM/Manajer terkait agar dalam hal pengaturan dinas peserta seleksi senantiasa menjaga keselamatan dan perjalanan KA

Beban biaya terkait pelaksanaan rekrut ini dapat diajukan oleh SM/Manajer SDM dan Umum daerah ke EMC/EMCAr melalui RDS. SM/manajer SDM bertanggung jawab penuh pada setiap pelaksanaan tahapan rekrut, apabila terjadi penyimpangan dalam memberikan data serta hasil validasi dan kemudian hari terjadi kesalahan adalah menjadi tanggungjawab SM/manajer terkait di daerah.

2. Metode Eksternal

Bahwa dalam rangka pemenuhan kebutuhan pekerja operasional dan pemeliharaan di wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero), akan dilaksanakan rekrutmen dengan kriteria sebagai berikut :

- a) Kriteria umum pelamar :
 - 1) Warga Negara Indonesia (WNI)
 - 2) Sehat jasmani/rohani serta tidak buta warna

- 3) Berkelakuan baik
- 4) Berijazah diploma 3 semua jurusan dan memiliki ijazah SMA/SMK mesin/ listrik/otomotif untuk formasi calon masinis dengan IPK serendah-rendahnya 2,95
- 5) Berijazah diploma 3 jurusan mesin/elektro untuk formasi operator mpjr dengan IPK serendah-rendahnya 2,95
- 6) Untuk pendidikan diploma, akreditasi program studi tersebut “A” pada tanggal kelulusan dan apabila perguruan tinggi di Indonesia tidak terdapat akreditasi “A” pada program studi tersebut maka dapat berakreditasi “B” pada tanggal kelulusan
- 7) Memiliki Ijazah SMA/SMK dan NEM/UAN rata –rata serendah-rendahnya 6,5 untuk formasi tenaga pemeliharaan dan operasional selain calon masinis dan operator mpjr
- 8) Usia pelamar per 01 Desember 2015 serendah-rendahnya 18 tahun, setinggi-tingginya 30 tahun
- 9) Diutamakan pria
- 10) Tidak terlibat narkoba/psikotropika
- 11) Tidak bertato
- 12) Khusus pria tidak bertindik
- 13) Tidak memiliki hubungan perkawinan dengan pekerja PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- 14) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- 15) Lulus dalam seleksi calon pekerja baru yang diselenggarakan oleh panitia rekrut PT Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2015.

a) Persyaratan umum lamaran :

- 1) Foto copy ijazah diploma 3 dan tingkat SMA/SMK yang dilegalisir.
- 2) Foto copy transkrip nilai dan NEM/UAN SMA/SMK yang dilegalisir.
- 3) Foto copy akreditasi program studi dari ban PT atau kementerian yang menerbitkan akreditasi perguruan tinggi pendidikan diploma 3
- 4) Foto copy akta kelahiran/surat kenal lahir.
- 5) Foto copy kartu tanda penduduk (KTP) yang masih berlaku.
- 6) Pas Foto berwarna 4x6 (4 buah)
- 7) Surat lamaran kerja (ditulis tangan)
- 8) Curriculum Vitae (CV) dengan mencantumkan pengalaman kerja sampai dengan saat ini.
- 9) Asli surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian yang masih berlaku.
- 10) Surat keterangan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja perusahaan bermaterai Rp. 6000,00
- 11) Surat pernyataan bersedia dikeluarkan dari perusahaan dalam tuntutan dalam bentuk apapun, apabila data yang diberikan saat melamar tidak benar atau palsu, bermaterai Rp 6.000,00
- 12) Surat keterangan bebas narkoba dari instansi yang berwenang.

Keterangan :

- a. Persyaratan poin 1 s/d 5 di upload melalui website www.rekrut.kereta-api.co.id pada tanggal 21 s/d 23 November 2015

- b. Persyaratan poin 5 s/d 12 diberikan pada saat penandatanganan kontrak magang.

b) Prosedur seleksi

Tabel 3.2
Prosedur Seleksi

1	Tahap I	Seleksi Administrasi
2	Tahap II	Seleksi kesehatan awal
3	Tahap III	Psikologi
4	Tahap IV	Wawancara
5	Tahap V	Seleksi kesehatan akhir

Sumber : www.kereta-api.co.id

c) Prosedur seleksi

- a) SM/Manajer SDM dan Umum daop/divre/subdivre mengumumkan melalui media cetak daerah, diutamakan pada kolom cover depan di wilayah daop/divre/subdivre pada tanggal 20 November 2015
- b) Pelamar melakukan upload persyaratan umum poin 1 s/d 5 pada tanggal 21 s/d 23 November 2015 di website : www.kereta-api.co.id
- c) Proses validasi berkas dilakukan oleh tim SDM dan Umum daop/divre/subdivre mulai tanggal 21 s/d 25 November 2015
- d) Emcar melaporkan hasil validasi ke emc/emca
- e) pengumuman yang lulus seleksi administrasi untuk mengikuti kesehatan awal diumumkan melalui website : www.kereta-api.co.id pada tanggal 27 November 2015
- f) pelamar yang lulus seleksi administrasi berhak mengikuti seleksi tahap 2 yaitu seleksi kesehatan awal

- g) pelamar yang lulus seleksi kesehatan awal berhak mengikuti seleksi tahap 3 yaitu seleksi psikologi
 - h) pelamar yang lulus seleksi psikologi berhak mengikuti seleksi tahap 4 yaitu wawancara
 - i) pelamar yang lulus seleksi wawancara berhak mengikuti seleksi tahap 5 yaitu kesehatan akhir
 - j) rapat penetapan kelulusan oleh tim panitia rekrut pusat dilakukan tanggal 10 Desember 2015
 - k) pengumuman kelulusan seleksi tahap 5 (kesehatan akhir) akan diumumkan melalui website pada tanggal 15 desember 2015, setelah mendapat persetujuan dari direktur utama PT kereta Api Indonesia (persero)
 - l) penandatanganan kontrak pkm dilaksanakan di kantor SDM dan Umum masing-masing daop/divre/subdivre pada tanggal 18 Desember 2015
 - m) seleksi penerimaan pekerja menggunakan sistem gugur dan keputusan panitia tidak bisa diganggu gugat.
- d) Formasi berdasarkan kebutuhan

Tabel 3.3
Formasi Kebutuhan Pekerja

No	Jenis pekerjaan	Pendidikan
1	Pemimpin perjalanan kereta api (PPKA)	SMA IPA
2	Juru rumah sinyal (JRRS)	SMA IPA
3	Juru rangsir (JRR)	SMA IPA

4	Penjaga wesel (PJW)	SMA IPA/SMK listrik/elektro/mesin/otomotif
5	Petugas/penilik jalan (PPJ/JPJ)	SMA IPA/SMK bangunan
6	Teknisi kereta api (TKA)	SMA IPA/SMK listrik/elektro/mesin/otomotif
7	Pemeliharaan sarana	SMK listrik/elektro/mesin/otomotif
8	Pemeliharaan jalan dan jembatan	SMA IPA/SMK bangunan/elektro/mesin
9	Pemeliharaan sintelis	SMA IPA/SMK listrik/elektro/mekatronika
10	Operator mesin perawat jalan rel	Diploma 3 teknik mesin/elektro
11	Masinis	Diploma 3 semua jurusan dan memiliki ijazah SMA IPA/SMK mesin/elektro/otomotif

Sumber : www.kereta-api.co.id

e) Jadwal pelaksanaan

- 1) Pengumuman rekrut di website dan media sosial
- 2) Upload berkas persyaratan rekrut
- 3) Validasi upload berkas oleh tim SDM daerah
- 4) Pengumuman lulus seleksi administrasi
- 5) Seleksi kesehatan awal
- 6) Pengumuman lulus seleksi kesehatan awal
- 7) Seleksi psikologi
- 8) Pengumuman lulus seleksi psikologi

- 9) Wawancara
 - 10) Pengumuman wawancara
 - 11) Seleksi kesehatan akhir
 - 12) Rapat penetapan kelulusan tim
panitia kantor pusat
 - 13) Pengumuman kelulusan akhir via website
 - 14) Penandatanganan kontrak magang di
Daop/divre/subdivre
- f) Pelaksanaan seleksi
- 1) Sm/manajer SDM dan Umum daop/divre/subdivre di jawa dan sumatera agar mempersiapkan pelaksanaan dimaksud dengan :
 - a) Mengumumkan di surat kabar daerah, diharapkan pada (cover) kolom halaman depan.
 - b) Melakukan validasi pelamar harus sesuai kriteria (ijazah, nem/uang, ktp)
 - c) Melaporkan hasil setiap tahapan seleksi ke emc/emca/emcar pada setiap tahapan seleksi
 - d) Pada saat tes berlangsung, panitia menggunakan pakaian bebas dan rapi
 - 2) Adapun kebutuhan anggaran untuk kegiatan tersebut, agar segera diajukan ke emc/emca/emcar melalui email sebelum tanggal pelaksanaan rekrut
 - 3) SM/manajer SDM dan Umum daop/divre/subdivre bertanggung jawab terhadap setiap pelaksanaan tahapan rekrut.

Proses Pembinaan Tenaga Kerja

Pembinaan karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Perusahaan membina karyawan muda potensial untuk diproyeksikan pada jenjang karir yang lebih tinggi untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan-pimpinan divisi
- 2) Perusahaan melakukan peningkatan produktivitas karyawan melalui penyempurnaan keterampilan, mengembangkan keterampilan baru melalui “DIKLAT” dan kursus-kursus keterampilan bagi karyawan.
- 3) Perusahaan melakukan pembinaan jabatan dan mutu moral karyawan dengan cara memberikan fasilitas sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan dengan hal ini maka karyawan akan memiliki loyalitas dan produktivitas yang tinggi sesuai harapan perusahaan.
- 4) Perusahaan melakukan pembinaan karyawan dengan kegiatan Apel Pagi, Coffe Morning dan Direksi yang akan memberikan pembinaan kepada setiap unit.
- 5) Memberikan peranan yang lebih besar kepada pimpinan-pimpinan unit kerja, disamping itu pimpinan unit kerja harus memberikan tauladan yang baik untuk bawahannya.
- 6) Pendekatan pembinaan tidak difokuskan pada penerapan peraturan Disiplin saja, akan tetapi pembinaan harus dilakukan melalui pendekatan kesejahteraan, pemerataan pendapatan, pemerataan kesempatan dan sebagainya.

(1) Hasil Pembinaan

1) Manajer SDM dan Umum

- a) Berperan kepada seluruh peserta pembinaan untuk senantiasa bekerja dengan giat dan meningkatkan kompetensi, serta mengerti akan tupoksi masing-masing.
- b) Kinerja Daop 4 SM akan baik apabila di dukung SDM yang unggul

2) Manajer Operasi

- a) Perbandingan kinerja operasi bulan february lebih meningkat dibanding bulan Januari 2016, baik dari andil kelambatan, kedatangan maupun keberangkatan kereta.
- b) PLH tanggal 21 Februari 2016 terjadi karena ketidakkonsistensian dari semua pihak. Ketidakpedulian satu sama lain. Manajer operasi menekankan bahwa Hal ini tidak boleh kembali terulang.
- c) Apel untuk mengawali maupun saat peralihan dinas tetap harus konsisten dilaksanakan. Selain doa dan pembinaan, apel dilaksanakan guna menindaklanjuti kejadian yang terjadi di stasiun.
- d) Segala kendala dan ketidakberesan yang terjadi harus langsung ditindaklanjuti dan tidak boleh di tunda penanganannya.

3) Manajer PamObvit :

- a) Berdasarkan pembinaan D5 bahwasanya sedang dikonsepsikan untuk seluruh stasiun akan diadakan pembinaan guna meningkatkan keamanan.

- b) Kekurangan di Daop 4 adalah 80 polsus dimana jelas akan membantu tugas para KS.
 - c) Menyangkut Gaswal, koordinasi maupun segala informasi terkait keamanan harap segera dilaporkan.
 - d) Para KS harap mengusulkan titik-titik rawan gangguan perka seperti pelemparan batu agar dapat diagendakan sosialisasi di titik rawan tersebut.
- 4) Manajer Humas :
- a) Para KS untuk menginfokan daerah yang layak menerima CSR agar dapat langsung dilakukan survey.
 - b) Rekan KUPT agar senantiasa menciptakan suasana kerja yang nyaman satu sama lain, saling berkoordinasi dengan baik dan jangan sampai ada miss communication yang akan menyebabkan keselamatan perka.
 - c) Pelayanan dan pemasaran angkutan menjadi tanggung jawab semua pihak. Harus cepat tanggap terhadap masalah yang ada di stasiun.
 - d) Ketidakpuasan penumpang maupun calon penumpang KA harus segera diberikan solusi dan ditindak lanjuti. Sangat fatal apabila ketidakpuasan tersebut terekspose media.
 - e) Untuk pegawai yang berprestasi agar diusulkan ke unit Humas Daop 4 agar dapat dipromosikan melalui majalah kontak.
 - f) Layanan yang ada di stasiun agar jangan pelit terhadap informasi yang ada. Buka selebar-lebarnya pelayanan yang baik untuk masyarakat. Maksimalkan pengeras suara di stasiun untuk senantiasa mengupdate informasi yang patut diketahui pengguna KA.

5) EVP 4 SM

- a) Para KS, JMI, dan KUPT harap senantiasa mengerti dan paham betul akan tupoksi masing-masing agar PLH tidak kembali terjadi.
- b) Tingkatkan kepedulian dan koordinasi satu sama lain agar tercipta sinergitas kerja yang baik.
- c) Informasi terkait pendapatan serta issue terkini yang ada termasuk perubahan batas Daop 4 SM. Dimana km 93 +800 akan menjadi wilayah Daop 8 Surabaya.

