

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Cara Mudah Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia



Yuliantoharinugroho, S.Kep., M.M.
H. Mochamad Rofik, S.T., M.M.

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000, 00 (Seratus Juta Rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000, 00 (Lima Ratus Juta Rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000, 00 (Satu Miliar Rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000, 00 (Empat Miliar Rupiah).

PEMBAJAKAN BUKU ADALAH PERBUATAN KRIMINAL !

Jangan menggunakan buku bajakan, demi menghargai jerih payah pengarang yang notabene adalah para guru.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Cara Mudah Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia

**Yuliantoharinugroho, S.Kep., M.M.
H. Mochamad Rofik, S.T., M.M.**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Cara Mudah Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:

Yulianto Harinugroho, S.Kep., M.M.
H. Mochamad Rofik, S.T., M.M.

Editor:

Susatyo Herlambang, S.E., M.M.

Desain Cover & Layout:

Johan Catur Harsono

Diterbitkan oleh:



Pustaka Larasan
Anggota IKAPI No. 020/BAI/2018

Bekerjasama dengan:



HEHA PUSTAKA - Yogyakarta

Cetakan Pertama: Februari 2023

ISBN: 978-623-8161-19-5

KATA PENGANTAR

Perkembangan teknologi saat ini menjadikan persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Hal ini menuntut suatu perusahaan untuk mampu mengimbangnya dengan kemampuan perusahaan dalam mengatur sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM yang unggul dan SDM yang mandiri menjadi harapan semua perusahaan dalam menjaga kualitas kerja sehingga mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya.

Buku ini merupakan salah satu materi yang digunakan sebagai acuan pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering disebut MSDM. Selain itu buku MSDM ini juga digunakan sebagai penuntun perilaku di dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan SDM oleh para pemangku kepentingan organisasi, karena buku ini menyajikan tentang teori - teori MSDM, penerapan maupun praktik di dalam pengelolaan SDM saat ini.

Buku ini memuat materi berkaitan dengan pengenalan MSDM meliputi definisi dan fungsi MSDM, perencanaan SDM, pengadaan SDM, pelatihan dan pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja.

Semoga dengan tersusunnya buku ini dapat membuka dan menambah wawasan pembaca. Penulis menyadari, masih banyak kekurangan dari buku ini.

Untuk itu penulis menerima secara terbuka segala kritik dan saran serta masukan-masukan dari pembaca budiman guna perbaikan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi peminat MSDM.

Yogyakarta, Januari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar ~ v

Daftar Isi ~ vii

BAB I DEFINISI DAN FUNGSI MSDM ~ 1

- A. Definisi Manajemen ~ 1
- B. Definisi MSDM ~ 2
- C. Peranan MSDM ~ 3
- D. Fungsi MSDM ~ 4

BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 11

- A. Pengertian Perencanaan SDM ~ 11
- B. Fungsi Perencanaan SDM ~ 12
- C. Tujuan Perencanaan SDM ~12
- D. Analisis Jabatan ~ 17
- E. Elemen – Elemen Analisis Jabatan ~ 22
- F. Langkah – Langkah Analisis Jabatan ~ 24

BAB III PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 29

- A. Pengertian pengadaan SDM ~ 29
- B. Sumber Pengadaan SDM ~ 30

- C. Ruang lingkup pengadaan SDM ~ 30
- D. Seleksi dan unsur- unsur seleksi karyawan ~ 36
- E. Tes penerimaan karyawan dan bentuk – bentuknya ~ 38
- F. Interview (wawancara kerja) ~ 46

BAB IV PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR ~ 51

- A. Pengertian pelatihan dan pengembangan ~ 51
- B. Metode – metode pelatihan ~ 64
- C. Analisis Kebutuhan ~ 64
- D. Penentuan Tujuan Pelatihan ~ 66
- E. Pemilihan Metode Pelatihan ~ 66
- F. Evaluasi Pelatihan ~ 70

BAB V PENILAIAN PRESTASI KERJA ~ 79

- A. Pengertian prestasi kerja ~ 79
- B. Penilaian prestasi kerja ~ 80
- C. Kompensasi ~ 87

DAFTAR PUSTAKA ~ 95

Biografi Penulis ~ 99

BAB I

DEFINISI DAN FUNGSI MSDM

A. Definisi Manajemen

Manajemen menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2016) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Sawir, 2021). Menurut Andrew F.Sikula, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Muhdar, 2021).

Manajemen menurut George R. Terry adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Paais & Souhoka, 2021).

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu

melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian (Thian, 2021).

B. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi pastinya tidak akan terlepas dari manusia yang akan menjalankan roda organisasi. orang – orang yang menjalankan tugasnya di dalam organisasi itulah yang disebut dengan sumber daya manusia yang biasanya disbut dengan istilah lain seperti pekerja, pegawai, karyawan ataupun buruh. Werther dan Davis menyatakan sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi (Ajabar, 2020). Dengan demikian sumber daya manusia diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia – manusia yang dapat didayagunakan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurutMalayu S.P. Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Ichsan, Nasution, & Sinaga, 2021).

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat.

C. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi kunci pokok dalam organisasi karena menyangkut kehidupan sebuah organisasi. Organisasi tanpa sumber daya manusia maka belum dapat menjalankan manajemen dalam organisasi tersebut. Organisasi tanpa sumber daya manusia maka organisasi tidak akan dapat berjalan.

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik apabila di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang memadai. Sebaliknya, organisasi akan berjalan tersendat – sendat apabila di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang tidak memadai dan kompeten pada bidangnya. Bahkan tidak sedikit organisasi yang gulung tikar karena mengabaikan kualitas dari sumber daya manusia di dalamnya. Penggunaan/ pengoperasian alat – alat yang ada di dalam organisasi akan menjadi kendala apabila tidak dilakukan oleh sumber daya yang berkualitas.

Manajemen sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam sebuah organisasi. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job recruitmen* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *The Right Man In Right Place and The Right Man In The Right Job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang.
5. Memperkirakan Keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi kerja karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan penting pengelolaan MSDM bagi perusahaan antara lain:

1. Tujuan perusahaan sulit terwujud tanpa peran aktif karyawan (sebagai perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan).
2. Mengatur karyawan merupakan hal kompleks (karyawan memiliki perasaan, pikiran, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen).

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari fungsi manajemen yang terdiri dari

perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian atau pengawasan (*controlling*). Secara garis besar, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu:

- a. Pengadaan SDM (*procurement*)
- b. Pengembangan SDM (*development*)
- c. Pemeliharaan SDM (*maintenance*)

Secara detail, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengadaan SDM

Di dalam lingkup pengadaan sumber daya manusia mencakup aktivitas pengadaan karyawan/ pegawai. Pengadaan SDM dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Aktivitas pengadaan SDM meliputi perencanaan SDM, penarikan SDM, seleksi SDM, penempatan SDM dan pembekalan SDM.

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan kegiatan menentukan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

2. Penarikan SDM (*recruitment*)

Penarikan SDM atau perekrutan calon tenaga kerja merupakan aktivitas menarik sebanyak mungkin calon – calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber – sumber tenaga kerja yang tersedia.

3. Seleksi (*selection*)

Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses *recruitment*.

4. Penempatan SDM (*placement*)

Penempatan yang dimaksudkan adalah penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

5. Pembekalan SDM (*orientation*)

Pembekalan SDM dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

b. Pengembangan SDM

Di dalam lingkup pengembangan sumber daya manusia mencakup aktivitas pengembangan karyawan/ pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan SDM meliputi pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir.

c. Pemeliharaan SDM

Di dalam lingkup pemeliharaan sumber daya manusia bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya dapat berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik – baiknya pada organisasi. pemeliharaan SDM meliputi aktivitas pemberian kompensasi, integrasi, hubungan perburuhan dan PHK.

1. Kompensasi jabatan (*job compensation*)

Kompensasi jabatan merupakan usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

2. Integrasi (*integration*)

Integrasi merupakan usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konseling.

3. Hubungan perburuhan (*labour relation*)

Hubungan perburuhan mencakup kegiatan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

4. Pemutusan Hubungan Kerja/ PHK (*separation*)

Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Fungsi manajemen sumber daya manusia (Batjo & Shaleh, 2018), meliputi:

- a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengorganisasi semua tenaga kerja dengan

menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang tertuang dalam analisis dan deskripsi pekerjaan.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik dan mampu bekerja sama.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua aturan kerja yang ditetapkan dalam organisasi.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan

Pengadaan merupakan kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

2. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan merupakan kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

3. Kompensasi

Pengkompensasian merupakan kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

4. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan menyatakan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja sehingga terciptanya nkerja sama yang saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pemberhentian/ pemutusan hubungan kerja

Pemberhentian merupakan kegiatan pemutusan hubungan kerja baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan pekerja itu sendiri atau karena telah berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pensiun dan lain sebagainya.

Seluruh kegiatan melalui fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok MSDM yaitu mendayagunakan secara optimal SDM dalam suatu organisasi melalui terciptanya suatu kondisi ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan 3 (tiga) Tepat. Tiga Tepat yang dimaksudkan adalah tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu. Dengan kata lain adalah *the right man on the right job at the right time*.

Latihan Soal

1. Apa saja peranan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/ perusahaan?
2. Sebutkan ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia!
3. Sebutkan fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia!
4. Sebutkan fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia!
5. Apa yang maksud dengan *the right man on the right job at the right time*?

BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia adalah rumusan mengenai kualitas jumlah sumber daya manusia masa mendatang yang sesuai dengan strategi yang ditetapkan. Menurut Mondy (2008) perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan – lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu (Tiwa & Andriyanto, 2022).

Perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien
3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan SDM dan unit organisasi lain.

B. Fungsi perencanaan SDM

Fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan SDM memiliki hubungan terintegrasi dengan manajemen SDM, menggunakan informasi berbagai aktifitas SDM sehingga perencanaan SDM dipandang bukan hanya sekedar fungsi personalia namun sebagai suatu proses manajemen.

Komponen utama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Kegiatan dalam perencanaan SDM mencakup kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan. Untuk menyusun rencana tenaga kerja, seorang manajer SDM akan memproyeksikan penawaran dan permintaan terhadap SDM. Perencanaan akan menentukan perbedaan antara permintaan dengan suplai yakni terdapat kekurangan atau kelebihan.

C. Tujuan Perencanaan SDM

Melalui perencanaan, organisasi berusaha memperoleh jumlah dan jenis orang yang tepat, pada waktu dan tempat yang tepat untuk mencapai posisi SDM yang diharapkan organisasi sehingga pada akhirnya akan mendatangkan keuntungan maksimum baik bagi individu itu sendiri maupun organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapai hal tersebut, Schuler dan Walker mengemukakan 5 (lima) tahap, yaitu:

1. Pengidentifikasi tujuan dan rencana organisasi
2. Penaksiran kebutuhan kasar akan SDM
3. Penilaian keterampilan dan karakteristik penawaran internal
4. Pendeterminasian kebutuhan bersih akan SDM.
5. Pengembangan rencana dan program tindakan untuk menghasilkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. (Wijaya, Hidayat, & Rafida, 2019)

Syarat dalam perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003) adalah meliputi:

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya
2. Harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah (Badrianto, et al., 2021).

Menurut Hasibuan (2003), fungsi manajemen sumber daya manusia agar dapat diterapkan dengan baik dan tepat maka diperlukan perencanaan terlebih dahulu (Wijoyo, 2021). Perencanaan yang diperlukan terlebih dahulu meliputi:

1. Perencanaan Organisasi

Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.
- b. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional atau organisasi komite.
- c. Hubungan – hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
- d. Struktur organisasi (*Organization Chart*) dan jumlah departemen/ bagiannya.
- e. *Job description* untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
- f. Rentang kendali setiap departemen/ bagian sesuai.

2. Perencanaan Pengarahan

Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Peraturan –peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
- b. *Delegation of Authority*, apakah desentralisasi atau sentralisasi *authority*.
- c. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.
- d. Alat – alat motivasi dan cara pemberiannya.
- e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

3. Perencanaan Pengendalian

Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Sistem dan poin – poin yang akan dinilai.
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.
- c. Metode penilaian yang akan diterapkan.
- d. Tindakan hasil penilaian terhadap sumber daya manusia.

4. Perencanaan Pengadaan

Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan.
- b. Sumber calon karyawan dan cara – cara penarikannya.
- c. Dasar, sistem, metode dan tingkat – tingkat seleksi yang akan dilakukan.
- d. Kualifikasi – kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
- e. Cara – cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

5. Perencanaan Pengembangan

Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Tujuan dan proses pengembangan.
- b. Metode – metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberlakukan.
- c. Tolak ukur metode pengembangan yang diterapkan.

- d. Dasar penilaian dan unsur – unsur yang dinilai.
 - e. Asas dan dasar – dasar promosi karyawan.
 - f. Biaya–biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
 - g. Penilaian dan ruang lingkup penilaian.
6. Perencanaan Kompensasi
- Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Dasar, sistem dan metode kompensasi yang akan dilakukan.
 - b. Kebijakan kompensasi yang akan diberlakukan.
 - c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.
7. Perencanaan Pengintegrasian
- Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
 - b. Alat – alat dan jenis motivasi yang akan diberikan.
 - c. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
 - d. Dasar penilaian dan unsur – unsur yang dinilai.
 - e. Biaya – biaya dan alat motivasi yang dikeluarkan.
8. Perencanaan Pemeliharaan
- Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Jenis – jenis kesejahteraan ekonomis.
 - b. Jenis – jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
 - c. Jenis- jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.

- d. Biaya –biaya yang akan dikeluarkan.
 - e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.
9. Perencanaan Kedisiplinan
- Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Peraturan – peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan
 - b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
 - c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.
10. Perencanaan Pemberhentian
- Hal – hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Penetapan syarat – syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dll).
 - b. Merencanakan peraturan – peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan – alasan pemberhentiannya..
 - c. Merencanakan persyaratan pensiun dna pembayaran uang pensiun atau pesangonnya.
 - d. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

D. Analisis jabatan

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan – keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing – masing jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain:

1. Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
2. Apa wewenang dan tanggungjawabnya
3. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
4. Bagaimana cara melakukannya
5. Alat – alat dan bahan – bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya dan besarnya upah dan lamanya jam bekerja
6. Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
7. Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dan lain –lain (Marsinah & Zamzam, 2021) .

Informasi mengenai hal di atas dapat diperoleh melalui beberapa sumber, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan.

Berdasarkan sumber – sumber tersebut, pengumpulan informasi untuk analisis jabatan ini bisa dilaksanakan dengan cara:

1. Observasi

Langkah – langkah dalam melakukan observasi atau pengamatan langsung yaitu:

- a. Observasi terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang.
 - b. Memasang kamera tersembunyi (CCTV) untuk merekam aktivitas suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan.
 - c. Melakukan kerjasama dengan karyawan lain untuk memantau pekerjaan yang sedang diobservasi.
2. Wawancara
- Wawancara merupakan cara untuk memperoleh data secara langsung dari karyawan yang bersangkutan. Kondisi untuk melakukan wawancara harus memperhatikan waktu, kondisi yang akan diwawancarai serta cara mengajukan pertanyaan. Wawancara dilakukan dengan bertanya dari hal yang paling mudah.
3. Kuesioner
- Kuesioner digunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan sebagai alat pembanding. Pertanyaan dalam kuesioner harus jelas, lengkap dan tidak bertele-tele.
4. Catatan laporan
- Catatan laporan sebagai tambahan informasi terhadap hasil aktual yang telah dilakukan karyawan, baik harian, mingguan atau bulanan. Dari catatan laporan akan terlihat jelas aktivitas yang dilakukan dalam satu periode tertentu.
5. Membandingkan dengan pekerjaan yang sama di perusahaan lain dengan jabatan dan fungsi yang sama.

Hal ini sebagai bahan tambahan untuk mengambil keputusan. Perlu diperhatikan jenis pekerjaan yang sama dengan luas lingkup pekerjaan. Dapat juga dengan membaca literatur yang berkaitan dengan suatu jabatan yang telah dilakukan oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia.

Kombinasi dari berbagai cara akan menghasilkan analisis jabatan yang terbaik. Kelemahan masing – masing metode akan ditutupi dengan kekuatan masing – masing metode.

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (organisasi dan perancang jabatan)
 - a. Penyusunan organisasi baru.
 - b. Penyempumaan organisasi yang sekarang.
 - c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan
2. Kepegawaian
 - a. Rekrutmen seleksi/penempatan
 - b. Penilaian jabatan (evaluasi jabatan)
 - c. Penyusunanjenjang karir (*career planning*)
 - d. Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan poin c)
 - e. Program pelatihan

3. Ketatalaksanaan
 - a. Tata laksana
 - b. Tata kerja/prosedur

Analisis jabatan dalam sebuah perusahaan memiliki manfaat antara lain:

1. Sebagai penarikan serta seleksi tenaga kerja
2. Sebagai penempatan posisi tenaga kerja
3. Sebagai keperluan dalam penilaian kerja
4. Sebagai perbaikan syarat dalam pekerjaan
5. Sebagai penentu pendidikan /pelatihan dari tenaga kerja.
6. Sebagai alat promosi jabatan pada tenaga kerja
7. Sebagai perencanaan organisasi.

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

Fungsi dari analisis jabatan meliputi:

1. Pengadaan tenaga kerja

Spesifikasi pekerjaan adalah standar personalia yang dipergunakan sebagai pembandingan para calon tenaga kerja. Isis spesifikasi pekerjaan akan memberikan prosedur seleksi.

2. Pelatihan

Isi uraian tugas serta pekerjaan bisa dipergunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

3. Evaluasi kinerja

Persyaratan serta uraian jabatan bisa dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.

4. Penilaian prestasi

Untuk menentukan apakah pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.

5. Promosi dan transfer pegawai

Informasi serta data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

E. Elemen – elemen Analisis Jabatan

Analisis jabatan mencakup 2 (dua) elemen yaitu uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) atau persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Ernawati, Muhajirin, & Huda, 2021).

1. Uraian jabatan (*job description*)

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya

perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Penyusunan uraian pekerjaan (*job description*) ini menjadi sangat penting karena untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian. Selain itu, uraian pekerjaan (*job description*) bermanfaat untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap serta untuk mengetahui batas – batas tanggungjawab dan wewenang masing- masing jabatan.

Hal-hal yang perlu diuraikan dalam uraian pekerjaan (*job description*) antara lain:

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan, misalnya Rektor, Direktur, Dekan, Kaprodi, Kabag, dll.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni peirncian tugas dan tanggung jawab diuraikan secara nyata dan terpisah agar jelas diketahui.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat – alat, mesin – mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi – fungsi dan aktivitas utamanya.

- f. Penjelasan tentang di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan darimana sipetugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.
2. Spesifikasi jabatan (*job spesification*) atau persyaratan jabatan (*job requirement*)

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Spesifikasi jabatan (*job spesification*) memberikan informasi mengenai hal – hal berikut ini:

- a. Tingkat pendidikan pekerja
- b. Jenis kelamin pekerja
- c. Keadaan fisik pekerja
- d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- e. Batasan umur pekerja
- f. Status perkawinan pekerja
- g. Minat pekerja
- h. Emosi dan tempramen pekerja
- i. Pengalaman pekerja

F. Langkah – langkah analisis jabatan

Langkah – langkah untuk analisis jabatan dilakukan agar hasil yang didapatkan sesuai dengan apa yang

direncanakan. Langkah – langkah/ tahap – tahap dalam analisis jabatan meliputi:

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data

Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan perencanaan.

Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi.
- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan (formulir dll).
- d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- e. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan.
- f. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

a. Metode Observasi dan Wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk diolah menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang diperlukan.

b. Metode Kuesioner (daftar pertanyaan)

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (*open ended*) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (*closed*), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

c. Metode Studi Referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

d. Metode Kombinasi

Metode ini berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan perajatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaiknya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat membaca dan menulis dengan baik. Setiap kategori karyawan harus diberi kuisioner tersendiri dengan gaya bahasa khusus guna mencegah kesalahpahaman dalam penafsiran.

Metode studi referensi misalnya dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan atau posisi. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, karena si penulis tidak merumuskan kegiatan yang sebenarnya. Juga masih banyak pekerjaan yang tidak membiasakan diri membuat catatan harian seperti pesuruh atau mekanik.

3. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

- a. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
- b. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
- c. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah di isi
- d. Analisa persyaratan jabatan
- e. Menyusun uraian jabatan
- f. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
- g. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai; sistem pemberian balas jasa; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan Perencanaan sumber daya manusia?
2. Apa Fungsi Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan?
3. Apa tujuan dari perencanaan sumber daya manusia
4. Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan?
5. Sebutkan tahap – tahap dalam analisis jabatan!

BAB III

PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Pengadaan SDM

Pengadaan sumber daya manusia adalah proses menarik orang – orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu. Menurut Hasibuan (2012), pengadaan merupakan sebuah proses dari penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, dan penginduksian yang berguna untuk mendapat karyawan yang sifatnya efektif dan efisien agar dapat mendukung dalam tercapainya tujuan dari perusahaan (Sabrina, 2021).

Dalam pengertian lain, pengadaan adalah proses mencari dan mendorong calon pekerja untuk melamar pekerjaan dalam organisasi. Pengadaan adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pekerja.

Tujuan dari pengadaan sumber daya manusia adalah menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Pengadaan sumber daya manusia memberikan manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja baik jumlah maupun kualitas tenaga kerja.
4. Penanganan informasi ketenagakerjaan (jumlah, masa kerja, status, jumlah penghasilan).
5. Sebagai alat penelitian.
6. Dasar bagi penyusunan program kerja.

B. Sumber Pengadaan SDM

Pengadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dimulai dengan rekrutmen. Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan. Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran pekerjaan dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi.

C. Ruang lingkup pengadaan SDM

Berdasarkan sumber asal calon karyawan, pengadaan sumber daya manusia dibagi menjadi 2 (dua), yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

1. Sumber Internal

Sumber - sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

Istilah – istilah yang biasa dikenal dalam pengadaan sumber daya manusia dari sumber internal antara lain:

a. Promosi

Promosi adalah perpindahan orang ke jabatan yang lebih tinggi sehingga status, kewajiban, hak, dan penghasilannya menjadi semakin besar pula. Istilah ini merujuk pada peningkatan jabatan karyawan sebagai bentuk imbalan dari perusahaan atas kinerja dan prestasi karyawan yang memuaskan. Umumnya, promosi dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap rekam jejak karier karyawan.

b. Demosi

Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi, instansi atau perusahaan. Demosi biasanya digunakan sebagai alat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, lingkungan kerja dengan tingkat demosi yang lebih rendah juga dinilai sebagai tempat kerja yang sehat dan berkualitas.

c. Rotasi

Rotasi atau akrab dikenal sebagai mutasi adalah perubahan posisi/ jabatan/ tempat /pekerjaan yang dilakukan pada tingkat jabatan yang sama. Biasanya, rotasi dilakukan untuk mencapai dua tujuan, yaitu menyeimbangkan antara tenaga kerja dan komposisi pekerjaan serta memperluas pengetahuan karyawan terkait.

d. Mutasi

Mutasi merupakan perpindahan karyawan dari suatu unit ke unit lain baik secara horizontal maupun vertikal. Biasanya mutasi dilakukan dari unit yang kelebihan karyawan menuju unit yang kekurangan karyawan. Namun, tidak menutup kemungkinan mutasi juga dilakukan pada seseorang yang dinilai memiliki perilaku buruk dan dirasa menghambat sistem kerja pada unit tersebut.

Pengadaan sumber daya manusia dari sumber internal memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari pengadaan sumber daya manusia dari internal meliputi:

- a. Lebih murah
- b. Lebih cepat
- c. Waktu orientasi lebih singkat
- d. Meningkatkan motivasi kerja
- e. Memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat.

Kelemahan dari pengadaan sumber daya manusia dari sumber eksternal meliputi:

- a. Membatasi masuknya pemikiran – pemikiran baru.
- b. Menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja
- c. Memperkecil kelompok pelamar potensial.

Metode pengadaan sumber daya manusia dari sumber internal dapat menggunakan metode – metode sebagai berikut:

a. *Job Posting Program*

Dalam metode *job posting program* perusahaan mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.

b. *Departing Employees*

Metode *departing employees* dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja yang lain dari pekerja yang sudah ada.

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal merupakan sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan yaitu iklan secara lisan, *walk applicant* dimana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung ke bagian rekrutmen di perusahaan.

Sebagaimana pengadaan sumber daya manusia dari sumber internal, pengadaan sumber daya manusia dari sumber eksternal juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan pengadaan sumber daya manusia dari sumber eksternal antara lain:

- a. Jumlah calon karyawan yang lebih besar.
- b. Membantu meningkatkan jenis tenaga kerja.
- c. Mendorong masuknya pemikiran baru.
- d. Kemungkinan membawa rahasia pesaing.

Kelemahan dari pengadaan sumber daya manusia dari sumber eksternal antara lain:

- a. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
- b. Biaya penarikan besar.
- c. Waktu penarikan relatif lama.
- d. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
- e. *Turnover* cenderung akan meningkat.
- f. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

Beberapa metode penarikan/ rekrutmen eksternal yang dapat digunakan dalam perusahaan antara lain:

- a. *Walk Ins* dan *Write Ins*.
Pelamar datang dan menulis lamaran sendiri.
- b. Rekomendasi dari karyawan.
Rekomendasi dari teman, anggota keluarga

karyawan atau dari karyawan perusahaan itu sendiri.

c. Agen penempatan tenaga kerja.

Layanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman, penerbitan –penerbitan secara periodik di *website* atau *email*.

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

1. *Wants-ads*

Menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar.

2. *Blind-ads*

Yang dimaksud dengan *blind-ads* adalah iklan secara tertutup. Pelamar yang berminat diminta mengirimkan lamaran ke PO. Box tertentu atau *email* atau pada alamat surat kabar.

Kriteria keberhasilan dalam proses pengadaan sumber daya manusia dapat dilihat dari aspek:

1. Jumlah pelamar
2. Jumlah panggilan atau penawaran
3. Jumlah yang diterima
4. Jumlah penempatan yang berhasil.

D. Seleksi dan unsur- unsur seleksi karyawan

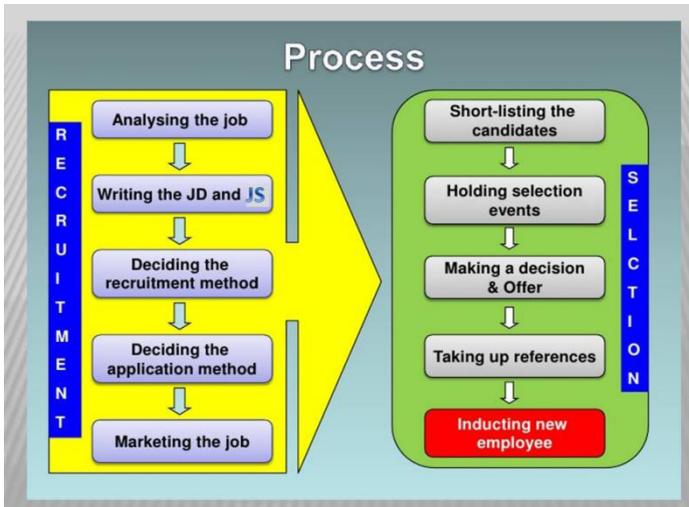
Tahap kelanjutan dari rekrutmen sering disebut dengan seleksi. Seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi – posisi jangka panjang ataupun jangka pendek. Proses seleksi dimulai dari masuknya surat lamaran dan diakhiri dengan keputusan untuk menarik karyawan baru.

Seleksi merupakan rangkaian tahap – tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima, yaitu proses ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Tahap seleksi menjadi kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan sehingga seleksi inilah yang menjadi sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Instrumen yang dapat digunakan dalam proses seleksi diantaranya:

1. Surat – surat rekomendasi, formulir lamaran
2. Tes kemampuan dan potensi akademik
3. Tes kepribadian, wawancara
4. *Assessment centre*
5. *Drug test*, tes kejujuran
6. *Handwriting analysis*

Proses dari rekrutmen calon karyawan dan seleksi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Proses rekrutmen dan seleksi

Perbedaan antara rekrutmen dengan seleksi dapat dibandingkan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan Rekrutmen dan Seleksi

No.	Rekrutmen	Seleksi
1	Rekrutmen mengacu pada proses identifikasi dan memikat serta mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan	Seleksi berkaitan dengan mengambil calon yang tepat dari kolam pelamar
2	Rekrutmen dikatakan positif dalam pendekatannya karena berusaha untuk menarik sebanyak mungkin calon atau kandidat tenaga kerja	Seleksi di sisi lain negatif dalam penerapannya karena berusaha untuk menghilangkan sebanyak mungkin pelamar tidak memenuhi syarat dalam rangka mengidentifikasi calon yang tepat.
3	Kegiatan awal rekrutmen adalah mendesain (ulang) syarat jabatan.	Kegiatan awal seleksi adalah mencocokkan informasi dalam blanko lamaran dengan syarat jabatan.
4	Kegiatan akhir rekrutmen adalah kesediaan pelamar mengisi blanko lamaran	Kegiatan akhir seleksi adalah penerimaan karyawan.

E. Tes penerimaan karyawan dan bentuk – bentuknya

Di dalam proses seleksi karyawan, jenis seleksi yang digunakan diantaranya:

1. Seleksi Administrasi
2. Seleksi Tertulis
3. Seleksi Tidak Tertulis

Tahapan dalam proses seleksi karyawan meliputi:

1. Seleksi surat lamaran

Surat lamaran kerja adalah surat permohonan yang dibuat oleh pencari kerja (pelamar pekerjaan) untuk dikirimkan kepada suatu badan usaha atau instansi guna mendapatkan pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ditawarkan. Dalam menulis surat lamaran kerja harus menggunakan bahasa yang sopan, jelas dan tidak bertele – tele. Lamaran yang terlalu panjang hingga menghabiskan satu halaman folio lebih, akan membuat orang jenuh untuk membacanya, bahkan mungkin tidak akan dibaca sama sekali.

Menulis lamaran kerja satu halaman folio adalah ukuran normal. Tetapi bila ada keterangan yang dianggap perlu diajukan, sebaiknya diletakkan sebagai lampiran. Hal yang terpenting dalam menulis surat lamaran adalah menyampaikan keinginan untuk melamar pekerjaan dengan syarat – syarat yang dipenuhi.

Fungsi dari surat lamaran pekerjaan antara lain:

a. Sebagai tanda tertulis/ resmi pengajuan permohonan pekerjaan

Ini merupakan fungsi utama dari surat lamaran kerja, karena dengan hadirnya surat lamaran kerja berarti permohonan tersebut sifatnya resmi dan tentu akan langsung diterima sebagai permohonan dan pertimbangan dalam menerima pelamar tersebut.

b. Sebagai bahan pertimbangan

Dijelaskan di atas bahwa dengan hadirnya sebuah surat lamaran kerja dan berbagai informasi

mengenai identitas diri, merupakan kebutuhan untuk melakukan sebuah pertimbangan bagi perusahaan menerima pelamar yang tepat mengisi pekerjaan yang kosong.

c. Sebagai alat komunikasi

Fungsi ini merupakan salah satu fungsi dasar dari setiap surat. Karena setiap surat sudah dapat dipastikan akan mengandung informasi yang akan sangat diperlukan oleh pihak yang dituju. Dalam surat lamaran informasi yang dibutuhkan yaitu informasi mengenai data dan identitas pelamar. Dalam surat lamaran pekerjaan biasanya akan terlampir ijazah, daftar riwayat hidup, fotokopi KTP dan keterangan pengalaman pekerjaan. Semua informasi tersenut akan sangat diperlukan oleh suatu perusahaan atau instansi yang dituju sebagai bahan pertimbangan untuk menerima pelamar tersebut.

2. Pengisian blangko lamaran

Pelamar yang dipanggil harus mengisi blangko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplit dari pelamar seperti: namaorang tua, pengalaman kerja, gaji yang diminta. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal – hal lain yang dianggap penting dari pelamar. Referensi adalah seseorang yang dapat

memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan hal lain dari pelamar tersebut.

Referensi yang digunakan antara lain:

- a. *Personal Refences* yaitu informasi tentang karakter dan kondisi kesehatan pelamar. Biasanya diberikan oleh pihak keluarga atau teman dekat pelamar.
- b. *Employment Reference* yaitu informasi tentang latar belakang dan pengalaman kerja pelamar. Biasanya diberikan oleh perusahaan sebelumnya.

4. Wawancara pendahuluan

Wawancara berarti tanya jawab dengan maksud memperoleh data atau informasi lebih mendalam secara langsung dari pelamar. Dengan wawancara, pewawancara yang berpengalaman dan jeli dapat menggali kemampuan pelamar.

5. Tes penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan adalah wawancara dan tertulis.

Bentuk – bentuk tes penerimaan adalah:

a. *Physical test (medical test)*

Physical test (medical test) yaitu proses menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran dan penglihatan, buta warna atau tidak.

b. *Akademic (knowledge) test*

Akademic (knowledge) test yaitu proses menguji

kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.

c. *Psychological test*

Psychological test yaitu proses menguji tentang kemampuan mental pelamar.

6. Tes psikologis

Tes psikologis adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya. Jenis – jenis tes psikologis antara lain:

- a. Tes Kecerdasan (*Intelligence Test*), yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- b. Tes Bakat (*Aptitude Test*), yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
- c. Tes Prestasi (*Achievement Test*), yaitu mengetes dan mengukur apakah pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tes prestasi ini hendaknya dilakukan secara cermat dan mendalam untuk mengetahui apa pelamar mempunyai mental serta kemampuan besar dalam mencapai prestasi kerja optimal.
- d. Tes Minat (*Interest Test*), yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.