

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

**SYAHRUL FAUZI SIREGAR**

**Program Studi Teknik Kimia  
Fakultas Teknik  
Universitas Sumatera Utara**

## **BAB I PENDAHULUAN**

Fungsi operasional manajemen personalis yang utama adalah pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi atau perusahaan. Pada berbagai perusahaan besar, fungsi pengadaan ini biasanya didelegasikan kepada ahli di bagian personalis. Sedangkan untuk perusahaan-perusahaan kecil seringkali fungsi ini dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan. Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik.

Masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja, tidaklah hanya menyangkut bagian personalis tetapi juga untuk seluruh bagian (departemen) dalam perusahaan tersebut. Sebab nantinya mungkin karyawan-karyawan tersebut akan bekerja pada bagian diluar bagian personalis, sesuai dengan kebutuhan. Karena itulah penentuan akan kebutuhan tenaga kerja perlu kerjasama antara bagian (departemen) yang memerlukannya dengan bagian personalis sebagai pelaksana operasionalnya. Pembicaraan disini nantinya akan dimulai dengan penentuan jenis/mutu tenaga kerja.

### **1.1. Mutu Tenaga Kerja**

Agar supaya karyawan yang akan ditarik untuk bekerja pada perusahaan sesuai dengan keinginan, maka lebih dulu harus ditentukan standar personalis sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seseorang karyawan bisa , menjalankan pekerjaannya dengan baik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah :

1. Rancangan dari jabatan
2. Studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut.

Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut sebagai "Analisa Jabatan". Tugas ini biasanya dilakukan oleh bagian personalis, tetapi mungkin juga terutama bagi perusahaan-perusahaan kecil harus dilakukan oleh manajer garis (line manager).

### **1.2. Analisa Jabatan**

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas suatu pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Proses analisa jabatan sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Berbagai pendekatan dapat dipergunakan untuk melakukan studi terhadap suatu jabatan, dan apa yang bisa dipergunakan adalah :

1. kuesioner
2. menuliskan cerita singkat (written narrative)
3. pengamatan (observasi)
4. wawancara (interview)

Pendekatan yang paling sering dipergunakan adalah interview dan biasa dipergunakan baik untuk pekerja harian maupun bulanan. Berikutnya yang sering dipergunakan adalah observasi, terutama untuk pekerja-pekerja harian.

Walaupun demikian harus disadari bahwa masing-masing teknik tersebut mempunyai kelemahan dan kebaikan sendiri-sendiri. Kelemahan teknik kuesioner dan written narrative terletak pada data yang diperoleh seringkali tidak lengkap tidak teratur dan tidak kompak. Tetapi kebaikannya adalah bisa dipergunakan sebagai latar belakang pengetahuan untuk melakukan Interview terhadap pemangku-pemangku jabatan. Sedangkan metode ketiga dan keempat terutama memberikan data yang lebih lengkap, lebih teliti dan penggunaan waktu yang lebih baik. Jika pelaksanaan tugas merupakan pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang maka teknik observasi lah yang biasa dipergunakan.

Karena banyak para analis jabatan yang menggunakan teknik wawancara (interview) sebagai metode pengumpulan data maka beberapa sikap dasar dan teknik yang bisa dipergunakan untuk memperoleh informasi yang lengkap dan akurat perlu diperhatikan. Sikap-sikap dan teknik-teknik tersebut bisa membantu para analis jabatan untuk mengurangi kecurigaan baik dari karyawan maupun pengawas yang sedang dianalisis jabatannya.

Diantara berbagai sikap dan teknik tersebut adalah :

1. Cobalah untuk memperkenalkan diri, sehingga para karyawan tahu siapa kita dan mengapa kita berada ditempat tersebut.
2. Tunjukkan minat yang sungguh-sungguh terhadap pekerja dan jabatan yang sedang dianalisa.
3. Jangan mencoba untuk memberitahu karyawan bagaimana menjalankan pekerjaan tersebut.
4. Cobalah berbicara kepada para karyawan dan supervisi didalam bahasa mereka.
5. Jangan mengacaukan antara pekerjaan dengan pekerja.
6. Lakukan studi jabatan tersebut dengan lengkap sesuai dengan tujuan program yang telah dibuat.
7. Periksa Informasi jabatan yang telah diperoleh.

### **1.3 Deskripsi Jabatan**

Hasil pertama yang segera diperoleh dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tunas-tunas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya.

Penyusunan statement ini hendaknya bisa mudah dipahami. Cara seperti ini mungkin bisa dipergunakan :

1. Identifikasi jabatan
2. Ringkasan jabatan
3. Tugas yang dilaksanakan
4. Pengawasan yang diberikan dan yang diterima
5. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain.
6. Baan-bahan, alat-alat dan mesin-mesin yang digunakan
7. Kondisi kerja
8. Penjelasan istilah-istilah yang telah lazim
9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Di dalam pembuatan deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu kita bisa mulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut dan "bagaimana" kita melakukannya. Sewaktu penyusunannya lebih baik dengan menggunakan kata kerja.

Di bawah ini diberikan contoh deskripsi jabatan untuk suatu jabatan pada perusahaan galangan kapal.

## **Kepala Bagian Kapal**

### **Fungsi**

Membantu Manajer Dok dengan memimpin bagian kapal mengatur kegiatan yang berhubungan dengan plat/las/ketel/besi;kayu/layar/cat/batu/kaca /tembaga pipa dan limbung/alat apung/kapal tunda.

### **Kewajiban:**

1. Merencanakan kegiatan bagian bengkel kapal
2. Mengorganisir kegiatan-kegiatan dan bengkel kapal
3. Mengarahkan kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
4. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
5. Mengawasi kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
6. Menandatangani dan mengecek dokumen-dokumen, formulir-formulir dan laporan-laporan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
7. Melaporkan data serta kegiatan bagian dan bengkel kapal
8. Menjamin suasana kerja yang baik
9. Mengambil alih tugas bawahan yang tak dapat/berhalangan melakukannya
10. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh atasan
11. Mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan.

### **Wewenang**

1. Memberi nasehat, petunjuk dan bimbingan pada bawahan
2. Memberi tindakan (sangsi) pada bawahan
3. Menilai bawahan dan mengusulkan promosi, mutasi bawahan
4. Mengusulkan konsep-konsep pembaharuan sistem kerja bengkel kapal
5. Meminta nasehat, petunjuk, bimbingan pada atasan
6. Meminta fasilitas yang dapat memperlancar pekerjaan.

### **Tanggung Jawab**

1. Terhadap pencapaian target-target serta kelancaran
2. Terhadap informasi-informasi yang diberikan
3. Terhadap tugas-tugas yang didelegasikan
4. Terhadap biaya-biaya operasi bengkel kapal

### **Hubungan**

1. Atasan langsung: Manajer Dok
2. Bawahan Langsung: Kepala-kepala seksi plat/las/ketel/besi;kayu layar/cat/batu/kaca; pipa/tembaga dan limbung/alat apung/kapal tunda.

#### 1.4. Spesifikasi Jabatan

Sesudah membaca deskripsi jabatan yang kita buat, maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang akan memangku jabatan tersebut. Dengan kata lain karyawan yang baaimankah yang akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan tersebut. Apakah jabatan tersebut bisa dipegang oleh lulusan SLTA, ataukah harus lulusan perguruan tinggi? Bagaimana tingkat kecerdasan minimum yang bisa diterima? Berapa lama pengalaan yang diperlukan? 1 Jawaban-jawaban staf pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut spesifikasi jabatan. Yaitu suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang hiss diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik. Pada umumnya isi suatu spesifikas jabatan terdiri dari :

##### 1. Identifikasi jabatan

- Nama
- Kode
- Bagian

##### 2. Persyaratan kerja

- Pendidikan
- Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan
- Pengalaan yang diperlukan
- Pengetahuan dan keterampilan
- Persyaratan fisik
- Status Perkawinan
- Jenis kelamin
- Usia
- Kewarganegaraan

Dalam penetapan syarat-syarat tersebut kita harus menyesuaikan situasi dan kondisi, sebab bila tidak justru akan dapat menimbulkan kesulitan bagi diri sendiri. Misalnya untuk kepala bagian keuangan berdasarkan deskripsi jabatan sebenarnya cukup bilamana syarat pendidikan ditetapkan sarjana muda ekonomi jurusan perusahaan, atau akuntansi. Meskipun demikian pelaksanaan tugas tersebut akan lebih baik bila syarat pendidikan adalah sarjana ekonomi jurusan perusahaan, dimana dengan menetapkan svarat sarjana dan bukan sarjana muda maka perusahaan akan mendapatkan beban yang lebih berat. Untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi tersebut perlu bagi perusahaan tersebut untuk menetapkan syarat pendidikan cukup sarjana muda saja.

#### 1.5. Analisa Jabatan sebagai Landasan atau Pedoman untuk Penerimaan dan Penempatan Karyawan dan untuk Menentukan Jumlah Karyawan

Seizin sebagai landasan untuk seleksi dalam rangka penerimaan karyawan, make analisa jabatan merupakan landasan dalam rangka usaha penempatan karyawan secara tepat. Hal ini disebabkan karena kita dapat menyesuaikan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang cocok dengan-syarat-syarat yang dimiliki tersebut.

Dalam usaha penempatan yang pertama kali kemungkinan terjadi kesalahan-kesalahan dalam penempatan, hal ini dapat mengakibatkan kesalahan pekerjaan yang dilakukan kurang ofektif dan kurang efisien. Dengan analisa jabatan pada saat penempatan yang pertama kali kita harus dapat menepatkan secara tepat, tetapi dalam praktek kesalahan-kesalahan penempatan bisa saja terjadi. Oleh karena itulah dengan analisa jabatan kita dapat mengusahakan penempatan secara lebih tepat.

Meskipun dalam analisa jabatan hanya ditetapkan syarat kualitas dan bukan kuantitas, namun dengan analisa jabatan tersebut kita akan dapat menetapkan jumlah karyawan yang diperlukan secara tepat.

Dengan analisa jabatan sebenarnya juga merupakan landasan untuk mendapatkan karyawan yang tepat, baik secara kualitas/mutu maupun kuantitas/jumlah.

Dengan analisa jabatan ditetapkan deskripsi jabatan, dan dengan pengetahuan tentang deskripsi jabatan dan mengembangkan terutama dengan penetapan-penetapan standar untuk tiap jabatan, maka akan dapat ditetapkan jumlah karyawan yang tepat.

#### **1.6. Pemamfaatan Analisa Jabatan dalam Kegiatan-Kegiatan lain dalam Bidang Manajemen Personalia**

Analisa jabatan tidak sekedar untuk landasan atau pedoman kegiatan yang disebutkan di atas tetapi jauh lebih luas daripada itu, terutama dalam bidang manajemen personalia. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan beberapa kegiatan yang berpedoman pada analisa jabatan.

##### **1 . Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Mutasi**

Suatu jabatan/pekerjaan yang dilakukan terlalu lama mungkin akan dapat menimbulkan kebosanan dengan segala akibatnya. Masih banyak alasan lain yang mengakibatkan karyawan dipindahkan ketempat lain. Untuk melaksanakan mutasi tersebut akan dapat lebih berhasil bila berlandaskan pada analisa jabatan. Bila penempatan karyawan belum sesuai dengan dengan analisa jabatan maka harus ada penyesuaian dengan melakukan mutasi.

##### **2. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Promosi**

Promosi seperti halnya mutasi adalah merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu tempat , ketempat yang lain. Meskipun demikian mutasi dan promosi tidaklah sama, sebab mutasi, pemindahan tersebut adalah pada tempat yang dianggap sederajat. Sedang promosi, pemindahan dilakukan ke tempat atau pada jabatan lain yang dianggap lebih tinggi. Dalam suatu perusahaan ada karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya. Dengan peningkatan kemampuan itu maka akan dapat diharapkan pekerjaannya akan dapat dilalukan secara lebih efektif dan lebih efisien.

##### **3. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Latihan/Training**

Dalam pelaksanaan seleksi kita berusaha agar karyawan yang diterima betul-betul telah memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Tetapi dalam praktek sulit memenuhi syarat-syarat dalam analisa jabatan artinya ada beberapa syarat yang belum dipenuhi. Agar karyawan yang diterima dapat bekerja lebih efektif dan efisien perlu diberi latihan. Latihan yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan karyawan tersebut sehingga syarat-syarat dalam analisa jabatan dapat dipenuhi dengan lebih baik.

##### **4. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Kompensasi**

Salah satu alasan utama mengapa seseorang ingin menjadi karyawan adalah karena dengan menjadi karyawan mereka akan mendapatkan kompensasi daripada tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan. Kompensasi ini dapat berupa uang, barang maupun fasilitas-fasilitas. Oleh karena itu besar dan macamnya kompensasi yang diberikan haruslah mampu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

## 5. Sebagai Landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien harus ditunjang dengan lingkungan kerja yang memadai, misalnya kebersihan, ventilasi dan lain-lain.

## BAB II ANALISA KEBUTUHAN TENAGA KERJA

Masalah kedua dalam penentuan kebutuhan karyawan adalah penentuan jumlah masing-masing jenis karyawan yang diperlukan.

Untuk itu kita perlu :

1. melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan perusahaan untuk suatu periode tertentu
2. melakukan analisa terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang ini untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perbedaan antara 1 dan 2 akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengurangan karyawan dengan jalan "layoff" atau melakukan penyesuaian lewat transfer intern, atau perluasan (ekspansi) lewat proses penarikan.

Dalam pengangkatan pegawai secara ilmiah, terlebih dahulu orang harus menyusun suatu standar kepegawaian untuk menguji para pelamar .

Standar ini harus menetapkan kualitas minimum yang dapat diterima yang diperlukan agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan dan tanggung jawab sehingga bisa ditentukan kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Studi atas isi pekerjaan untuk menentukan kebutuhan tenaga manusia disebut "analisa pekerjaan" .Hasil yang pertama dan langsung dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang pada dasarnya adalah bersifat deskriptif dan merupakan suatu catatan atas fakta-fakta pekerjaan yang ada dan yang berkaitan.Keputusan yang kedua sehubungan dengan kebutuhan organisasi untuk sumber daya manusia adalah penentuan jumlah untuk setiap jenis personalia yang harus disediakan. Maksud perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menjamin bahwa sejumlah orang tertentu yang diinginkan dengan keterampilan yang benar akan dapat diperoleh dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Hampir semua manajer mempertimbangkan beberapa faktor pada waktu meramalkan kebutuhan personalia. Dari titik pandang yang praktis, tuntutan terhadap barang dan jasa yang anda hasilkan adalah yang paling penting. Dengan demikian, dalam suatu perusahaan yang memproduksi barang, hal pertama yang diproyeksi adalah penjualan. Kemudian ditentukan volume produksi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penjualan itu. Akhirnya diperkirakan tenaga kerja yang diperlukan untuk momportahankan volume keluar. Tetapi sebagai bagi "kebutuhan dasar" tenaga kerja, harus dipertimbangkan juga beberapa faktor lain:

1. ProyeksiPenggantian (sebagai akibat pengunduran diri dan pemberhentian) .
2. Kualitas dan hakikat pegawai (dalam hubungan dengan hal-hal yang diketahui sebagai kebutuhan perusahaan yang terus berubah).
3. Keputusan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa atau untuk memasuki pasaran baru. Hal-hal ini memiliki implikasi terhadap hakekat pegawai yang diperlukan.Misalnya, selidiki apakah keterampilan yang dimiliki pegawai sesuai dengan produk atau jasa perusahaan.
4. Perubahan teknologi dan administrasi yang mengakibatkan meningkatnya produktivitas. Meningkatnya efisiensi (dalam artian keluaran per/jam) dapat

mengurangi kebutuhan akan personalis dan sebagai contoh, mungkin terjadi melalui pemasangan peralatan baru atau rencana insentif finansial baru.

5. Sumber finansial yang tersedia pada departemen. Sebagai contoh, anggaran yang besar memungkinkan manajer untuk mengangkat pegawai lebih banyak dan menggaji lebih tinggi, barangkali dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa perusahaan. Sebaliknya, proyeksi anggaran yang menciut dapat berarti lebih sedikit peluang untuk merekrut dan lebih rendah gaji yang ditawarkan.

Ramalan kebutuhan personalis menjawab pertanyaan, "Berapa jumlah pegawai yang diperlukan?" Tetapi sebelum menentukan berapa jumlah calon baru dari luar yang perlu direkrut dan diangkat, pertama sekali harus diketahui berapa jumlah calon bagi lowongan pekerjaan berasal dari dalam perusahaan, dari ranking yang ada. Upaya menentukan hal ini, merupakan tujuan peramalan persediaan calon dari dalam.

Untuk memberi kesempatan bagi calon yang tersedia di dalam perusahaan, pertama sekali perlu dikumpulkan informasi tentang kualifikasi mereka. Format kualifikasi ini berisi informasi atas hal-hal seperti keadaan prestasi pegawai, latar belakang, pendidikan, dan dapat tidaknya dipromosi. Informasi ini dapat dikompilasi secara manual atau dalam sistem yang dikomputerkan. Apabila tidak terdapat calon yang cukup dari dalam perusahaan untuk mengisi lowongan jabatan, harus dicari calon tersebut dari luar perusahaan yaitu orang-orang yang bukan pegawai perusahaan.

Peramalan persediaan calon dari luar mencakup upaya meramalkan kondisi umum perekonomian, kondisi pasar setempat dan kondisi pasar keahlian. Teknik-teknik spesifik untuk menentukan kebutuhan personalia mencakup analisis kecenderungan, analisis rasio, analisis korelasi, dan ramalan komputer. Analisis kecenderungan yaitu suatu cara yang logis untuk memulai peramalan dengan mengkaji kecenderungan tenaga kerja pada perusahaan selama lima tahun terakhir atau lebih. Sebagai contoh, menghitung pegawai pada perusahaan pada akhir tiap lima tahun terakhir, atau barangkali jumlah dalam tiap sub kelompok (seperti wiraniaga, pegawai produksi, kesekretariatan, dan administratif) pada akhir tiap tahun tersebut. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kecenderungan tenaga kerja yang dipandang mungkin berlanjut di masa depan. Analisis rasio yaitu suatu pendekatan yang menentukan ratio antara (1) beberapa faktor penyebab (seperti volume penjualan) dengan (2) jumlah pegawai yang diperlukan (misalnya, jumlah karyawan wiraniaga). Analisis rasio juga dapat digunakan untuk mendukung tambahan karyawan wiraniaga.

### **BAB III RECRUITMENT TENAGA KERJA**

Umumnya, sumber karyawan dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, dari dalam dan dari luar. Pengisian lowongan pekerjaan dari dalam perusahaan mempunyai keuntungan berupa rangsangan persiapan terhadap kemungkinan pemindahan atau promosi, peningkatan moral pada umumnya, dan penyediaan lebih banyak informasi tentang calon pemegang pekerjaan melalui analisis riwayat kerja di dalam organisasi itu. Pencarian tenaga di dalam perusahaan melalui komputer bank data personalia dapat memberi tanda kepada personalia yang memenuhi persyaratan minimum untuk lowongan pekerjaan itu. Lamaran dari dalam seringkali terbatas untuk karyawan tertentu yang menurut garis pedoman suatu perusahaan harus memenuhi persyaratan (1) "baik" atau "lebih baik" pada sebagian besar tinjauan prestasi kerja yang terakhir, (2) Catatan kehadiran yang dapat diandalkan,

(3) tidak sedang menjalani sanksi pereobaan dan (4) telah menempati posisi yang sekarang selama 1 tahun.

Tak dapat dihindarkan perusahaan harus mencari sumber-sumber dari luar untuk pekerjaan-pekerjaan yang lebih rendah pada saat pemasukan, untuk perluasan, dan untuk posisi-posisi dengan spesifikasi (persyaratan personalia) yang tidak dapat dipenuhi oleh personalia yang ada sekarang. Jadi, perusahaan mempunyai sejumlah sumber dari luar yang tersedia, diantaranya adalah sebagai berikut :

### **1. Iklan.**

Terdapat kecenderungan ke arah penarikan tenaga yang lebih selektif melalui iklan. Ini dapat dilakukan paling sedikit dalam dua cara. Pertama, iklan dapat ditempatkan dalam media yang dibaca hanya oleh kelompok-kelompok tertentu; misalnya, *The Tool Engineer* yang biasanya dibaca oleh para insinyur produksi. Kedua lebih banyak informasi tentang perusahaan, pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dimasukkan dalam iklan agar pelamar bisa menyeleksi dirinya sendiri.

### **2. Badan-badan penyalur tenaga.**

Penyaringan tambahan dapat dilakukan melalui penggunaan badan-badan penyalur tenaga, pemerintah maupun swasta. Sekarang, berlawanan dengan reputasinya yang jelek pada masa lalu, badan-badan penyalur tenaga pemerintah dalam beberapa negara bagian dianggap baik, khususnya dalam bidang-bidang pekerjaan operatif yang tidak memerlukan keterampilan, setengah trampil dan trampil. Namun, dalam bidang-bidang teknis dan profesional, badan-badan swasta nampaknya melakukan sebagian besar pekerjaan. Banyak badan swasta cenderung untuk menghususkan diri dalam jenis pekerja dan pekerjaan tertentu, seperti penjualan, kantor, eksekutif, atau insinyur.

Kebaikannya :

- Dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jumlah besar dalam waktu relatif singkat
- Cocok bila mana jumlah tentang kerja yang tersedia masih sedikit dan terpusat.

Kelemahannya:

- Kurang praktis dan ekonomis tidak setiap kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara ini.

### **3. Rekomendasi dari para karyawan yang ada sekarang**

Jika karyawan yang ada sekarang diminta untuk memberikan rekomendasi kepada para karyawan yang baru diangkat, suatu jenis penyaringan pendahuluan telah terjadi. Karyawan yang ada sekarang telah mengenal baik perusahaan maupun kenalannya dan barangkali akan berusaha untuk menyenangkan keduanya.

Kebaikannya:

- Praktis dan ekonomis
- Mempermudah seleksi
- Menimbulkan partisipasi dari karyawan lama
- Dapat diharapkan adanya kerja sama

Kelemahannya:

- Dapat menimbulkan kelompok-kelompok
- Tidak setiap kebutuhan karyawan dapat dilakukan dengan cara ini
- Kemungkinan dapat menimbulkan tindakan sewenang-wenang dari karyawan/pegawai lama terhadap yang baru.



#### **4. Sekolah dan perguruan tinggi**

Pekerjaan dalam dunia usaha telah menjadi makin teknis dan kompleks sampai pada titik dimana ijazah sekolah menengah dan gelar perguruan tinggi banyak dibutuhkan. Akibatnya banyak perusahaan melakukan usaha khusus untuk membentuk dan memelihara hubungan yang membangun dengan guru-guru dan administrasi sekolah.

#### **5. Serikat-serikat buruh.**

Perusahaan-perusahaan yang semua karyawannya harus menjadi anggota bengkel tertutup (closed shop) harus berpaling pada serikat buruh dalam usaha-usaha perekrutan (recruitment) mereka. Kerugian-kerugian dari sumber buruh yang dikendalikan secara monopolistik itu diimbangi, paling sedikit sebagian oleh penghematan biaya-biaya perekrutan.

#### **6. Polamar-polamar sambil lalu (casual applicants) .**

Pelamar-pelamar yang tidak diminta, yang datang sendiri dan yang melalui pos, merupakan sumber personalia yang banyak digunakan.

#### **7. Nepotisme.**

Pengangkatan sanak saudara akan menjadi bagian dari program penarikan tenaga yang tidak terelakkan dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Kebijakan semacam itu tidak perlu serupa dengan pengangkatan atas dasar kemampuan/prestasi, tetapi kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan akan menutupi kurangnya prestasi.

#### **8. Penyewaan (Leasing)**

Untuk mengimbangi fluktuasi kebutuhan pegawai dalam jangka pendek, kemungkinan untuk menyewa pegawai berdasarkan jam atau hari kerja harus dipertimbangkan. Praktek ini khususnya telah dikembangkan dengan baik dalam bidang administrasi kantor. Perusahaan tidak hanya memperoleh pegawai pilihan yang terlatih dengan baik, tetapi menghindarkan setiap kewajiban dalam pensiun, asuransi, dan tunjangan-tunjangan lain.

Dalam prosedur pengangkatan berbagai macam metode dipergunakan untuk menemukan informasi penting tentang seorang pelamar, yang kemudian dapat diperbandingkan dengan spesifikasi pekerjaan. Walaupun tidak ada prosedur standar yang dipakai oleh semua perusahaan, beberapa contoh berikut adalah metode yang populer :

1. Wawancara awal atau pendahuluan
2. Formulir lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Tes psikologis
5. Wawancara penempatan tenaga
6. Persetujuan penyelia
7. Ujian kesehatan jasmani
8. Perkenalan atau orientasi

## **BAB IV SELEKSI PEGAWAI**

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang paling tepat.

### **V.1. Konsep Dasar Pengetesan**

Dalam arti falsafah, barangkali konsep pertama haruslah penerimaan akan kenyataan bahwa tes itu tidak dapat bekerja sendirian; tes itu hanyalah satu bagian dari suatu prosedur pengangkatan yang menyeluruh. Belum dikembangkan suatu tes, atau suatu perangkat tes yang dapat menangkap sepenuhnya hakikat manusia yang kompleks. Konsep-konsep penting lainnya akan diuraikan berikut ini.

Dasar analisis jabatan karena tujuan tes adalah untuk meramalkan keberhasilan di masa yang akan datang dalam suatu situasi pekerjaan, maka titik permulaan analisis jelaslah pekerjaan itu sendiri. Apakah persyaratan-persyaratan pokok manusiawi yang diperlukan untuk prestasi kerja yang berhasil? Kita harus kembali kepada spesifikasi pekerjaan. Pada titik ini harus ditetapkan sifat-sifat yang diperlukan yang bisa diukur oleh tes. Jika kita telah menentukan suatu persyaratan untuk suatu tingkat kemampuan peralatan, kita dapat memilih beberapa jenis tes kecerdasan yang akan mengukur sifat yang khas ini dengan memuaskan. Jika kita telah menentukan suatu persyaratan bagi beberapa jenis kemampuan untuk memimpin dan memotivasi orang-orang lain, kita harus menemukan apakah tersedia tes yang relevan atau yang dapat dirancang atau tidak. Jika suatu faktor seleksi yang penting tidak dapat diukur oleh suatu tes, kita harus mengukurnya dengan beberapa teknik lain. Karena tantangan pemerintah staf program-program tes sedang meningkat, adalah amat penting bahwa program-program semacam itu didasarkan pada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang kokoh.

Keandalan/Reabilitas Konsep dasar yang kedua dalam pengetesan adalah untuk menjamin bahwa tes itu merupakan suatu alat yang dapat dipercaya/diandalkan. "Keandalan" menunjukkan tingkat konsistensi dari hasil yang diperoleh. Jika suatu tes memiliki keandalan yang tinggi, seseorang yang dites untuk kedua atau ketiga kalinya dengan tes yang sama dalam kondisi yang sama akan memperoleh angka yang kira-kira sama. Jika hasil yang diperoleh berbeda-beda secara drastis, diragukan bahwa kita melakukan tes yang benar. Tentu saja, tidak ada keputusan yang dapat didasarkan pada salah satu dari angka-angka yang sangat berbeda ini. Jika diperoleh angka yang konsisten (kira-kira sama), kita yakin bahwa yang kita ukur itu jelas. Apakah pengukuran itu bernilai dalam meramalkan keberhasilan kerja adalah suatu hal lain, dan itulah yang menjadi pokok pembicaraan untuk keabsahan.

Tingkat keandalan ditentukan oleh teknik-teknik seperti tes-tes ulang (retest) atau korelasi belah-dua (split-half). Metode penyajiannya khususnya dalam bentuk koefisien korelasi. Koefisien ini berjarak antara 0, yang menunjukkan tidak adanya hubungan sama sekali antara dua variabel, sampai 1, yang menunjukkan hubungan yang sempurna. Jika angka-angka pada tes yang pertama itu identik dengan angka pada tes ulang, pengukuran itu mempunyai keandalan 1. Jika angka-angka itu agak berbeda, koefisiennya mungkin turun sampai 0.90-an. Jika seseorang mempertimbangkan hakikat keandalan, adalah jelas bahwa koefisien harus sangat tinggi agar tes itu dapat dipergunakan untuk pengangkatan. Koefisien sebesar 0,90-an sangat umum untuk jenis-jenis tes ini, dan batas bawah adalah sebesar 0,85, yang jika berada di bawah batas itu, tes itu tidak akan digunakan. Perlu diingat

kembali bahwa keandalan dari proses penilaian wawancara pada umumnya jauh lebih rendah.

Keabsahan (validitas). Tes-tes yang digunakan dalam penempatan tenaga harus mempunyai ciri keabsahan. Apakah tes itu melakukan apa yang kita inginkan untuk dilakukannya? Keabsahan pada hakekatnya adalah sangat spesifik. suatu tes tertentu mungkin absah (valid) untuk suatu sasaran dan tidak absah (valid) untuk yang lain. Jadi melalui analisis pekerjaan mungkin kita telah menentukan bahwa diperlukan tingkat kecerdasan tertentu untuk prestasi kerja yang memadai. Kita memilih suatu tes kecerdasan yang terkenal dan absah. Telah ditentukan melalui penelitian yang terdahulu, bahwa tes yang dipilih adalah absah untuk sasaran pengukuran kecerdasan. Namun sekarang kita telah mengalihkan sasaran menjadi meramalkan keberhasilan pada suatu pekerjaan tertentu. Untuk maksud khusus ini, tingkat keabsahan tes pada umumnya jauh lebih rendah karena banyak variabel lain mempengaruhi keberhasilan dalam pekerjaan disamping kecerdasan.

Keabsahan tidak hanya berhubungan khusus dengan sasaran tetapi juga berhubungan khusus dengan situasi usaha tertentu. Misalkan suatu perusahaan telah mencapai suatu tingkat keabsahan dalam mempergunakan suatu tes tertentu untuk meramalkan prestasi kerja di masa mendatang. Telah ditentukan sebuah perusahaan lagi mempunyai masalah yang serupa, yaitu pemilihan personalia yang memuaskan untuk jenis pekerjaan yang sama. Adalah berbahaya untuk menganggap bahwa tes yang sama akan mempunyai keabsahan yang sama dalam kedua situasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pekerjaan dalam kondisi tertentu mungkin akan mempunyai pengaruh yang berbeda dalam kondisi yang lain.

#### **IV.2. Aspek Hukum**

Implikasi Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja terhadap Testing peraturan perundang-undangan federal dan negara bagian (termasuk Undang-undang tahun 2964 tentang Hak Sipil dan Undang-undang tahun 1967 tentang Diskriminasi usia dalam Kepegawaian) melarang diskriminasi atas dasar ras, warna kulit, usia, agama, jenis kelamin, dan asal usul kebangsaan. Peraturan perundang-undangan itu diperkuat oleh Undang-Undang Tahun 1972 tentang Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja, pedoman-pedoman yang diterbitkan DIsH EEOC, dan beberapa keputusan pengadilan.

Dalam kaitannya dengan testing peraturan perundang-undangan tersebut menyatakan bahwa: (1) harus dapat dibuktikan bahwa test yang akan digunakan berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaan (kesahihan); dan (2) harus dapat dibuktikan bahwa test yang digunakan tidak bersifat diskriminatif secara tidak wajar, baik terhadap sub kelompok minoritas maupun nonminoritas.

Oleh karena itu, orang akan membayangkan bahwa hampir semua perusahaan perlu menyahihkan test mereka, tetapi ternyata tidak demikian halnya. Menurut sebuah studi, kurang dari separuh perusahaan dengan jumlah pegawai kurang dari 10.000 orang telah melakukan studi kesahihan dan kurang dari seperempat dari perusahaan dengan jumlah pegawai kurang dari 1000 orang yang telah melakukan hal itu.

Sebab utama terjadinya hal itu, bukanlah karena pedoman yang ditetapkan tidak dapat diterapkan tetapi karena pelaksanaan pedoman itu berarti perusahaan itu harus memikul beban yang mahal. Misalnya harus melakukan studi kesahihan, menyusun metode penilaian prestasi yang baik, dan melaksanakan analisis pekerjaan yang seksama. Tetapi kita tidak dapat berkelit dari peraturan perundang-undangan tentang Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja hanya dengan meniadakan program testing. Pedoman dan peraturan perundang-undangan Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan berlaku untuk alat penyaringan,

termasuk wawancara, formulir lamaran dan acaun. Dengan kata lain, beban yang sama untuk membuktikan keberkaitannya dengan pekerjaan berlaku bagi wawancara dan teknik-teknik lain seperti juga hal itu berlaku bagi test; harus siap dibuktikan kesahihan dan kewajaran sesuatu alat penyaringan yang telah terbukti memiliki dampak merugikan terhadap kelompok yang dilindungi.

#### **IV.3. Jenis-jenis test**

Kita dapat menggolongkan test berdasarkan pengukuran yang dilakukan, apakah kemampuan kognitif (mental), kemampuan motorik dan fisik, personalitas dan minat, atau prestasi.

Dalam kelompok test ini termasuk test mengenai kemampuan (kecerdasan) penalaran umum dan test mengenai kemampuan mental spesifik seperti daya ingat dan penalaran induktif.

##### **1. Test Kecerdasan**

Test kecerdasan (IQ) adalah test mengenai kemampuan intelektual secara umum. Test ini tidak hanya mengukur ciri tunggal, tapi beberapa kemampuan seperti daya ingat, perbendaharaan kala, kefasihan verbal, dan kemampuan angkawi. Menurut asal penggunaannya, secara harfiah IQ berarti hasil bagi. Tetapi bagi orang dewasa, tentu satu ide usia mental dibagi dengan usia secara kronologis tidak akan banyak artinya karena, misalnya, kita tidak perlu berharap bahwa seseorang yang berusia 30 tahun lebih cerdas dari yang berusia 25 tahun. Oleh karena itu, nilai IQ orang dewasa secara aktual merupakan nilai perolehan, yang mencerminkan sejauh mana nilai seseorang berada di atas atau di bawah "rata-rata" nilai kecerdasan orang dewasa. Kecerdasan sering diukur dengan test Stanford-Binet atau dengan test Wechsler.

##### **2. Kemampuan Kognitif Spesifik**

Terdapat juga ukuran kemampuan mental spesifik hal ini mencakup penalaran induktif dan deduktif, komprehensi verbal, dan kemampuan angkawi. Jenis test dalam kategori ini goring disebut test bakat (aptitude test), karena bertujuan mengukur bakat pelamar staf pekerjaan yang bersangkutan.

##### **3. Test Kemampuan Motorik dan Fisik**

Test kemampuan motorik mencakup test koordinasi dan kecekatan, sedangkan test kemampuan fisik mencakup test kekuatan dan stamina. Terdapat banyak kemampuan motorik yang mungkin ingin diukur. Hal ini mencakup kecokotan jari, kecekatan tangan, kecepatan gerak tangan, dan waktu reaksi Test kemampuan fisik kadangkala juga diperlukan. Kemampuan fisik mencakup kekuatan statis (mengangkat benda berat), kekuatan dinamis (seperti mencabut), koordinasi tubuh (seperti dalam melompati tali) dan stamina. Test kemampuan motorik dan fisik goring digunakan sebagai indikator dapat tidaknya pelamar dilatih untuk melaksanakan pekerjaan. Untuk hampir semua pekerjaan, keterampilan fisik minimum yang diperlukan dapat dikembangkan melalui training teknis. Test motorik dan keterampilan menyediakan indikator seberapa lama waktu yang diperlukan pelamar untuk mempelajari keterampilan dan akurasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Test ini juga dapat membantu dalam penyaringan orang yang karena alasan tertentu mungkin tidak akan pernah dapat melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan.

#### **4. Pengukuran Personalitas dan Minat**

Test personalitas digunakan untuk mengukur aspek-aspek dasar personalitas pelamar, seperti introversi, stabilitas, dan motivasi. Banyak test personalitas yang proyektif; suatu stimulus yang tidak jelas seperti noda tinta atau gambar yang kabur disajikan kepada orang yang mengikuti test, yang kemudian diminta untuk menafsirkan atau bereaksi terhadap stimulus itu. Karena gambar-gambar itu tidak jelas, maka penafsiran itu akan berasal dari dalam diri orang itu sendiri diproyeksikan ke luar. Ia diperkirakan memproyeksikan sikap dan ide emosinya tentang kehidupan ke dalam gambar itu. Test personalitas- terutama jenis yang proyektif merupakan test yang paling sulit untuk dinilai dan digunakan. Seorang ahli harus menilai penafsiran dan reaksi penguji dan menarik kesimpulan dari situ untuk memutuskan personalitas orang yang bersangkutan. Kegunaan test seperti itu bagi keperluan seleksi terletak pada asumsi bahwa dapat ditemukan hubungan antara beberapa ciri personalitas yang dapat diukur (seperti introversi) dengan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kuesioner minat membandingkan minat orang-orang dalam berbagai keahlian. Dengan demikian apabila seseorang mengikuti strong. Campbell Inventory, ia akan menerima laporan yang menunjukkan minatnya dalam hubungan dengan minat orang-orang yang telah bekerja dalam keahlian seperti akuntan, insinyur, manajer atau teknisi kedokteran. Kuesioner itu dapat bermanfaat dalam perencanaan karier, karena seseorang kemungkinan akan melaksanakan pekerjaan lebih baik apabila pekerjaan itu mencakup aktivitas-aktivitas yang ia minati.

#### **5. Test Prestasi**

Pada dasarnya test prestasi merupakan ukuran hal-hal yang telah dipelajari seseorang. Test ini mengukur "pengetahuan kerja" dalam bidang-bidang ekonomi, pemasaran atau personalis. Test prestasi juga digunakan secara luas dalam penyaringan pegawai. Sebagai contoh Purdue Test for Machinist and Machine Operators menguji pengetahuan pekerjaan ahli mesin yang berpengalaman dengan pertanyaan-pertanyaan seperti "apa yang dimaksud dengan toleransi?" Test lain juga tersedia bagi montir listrik, tukang las, tukang kayu, dan sebagainya. Disamping untuk mengetahui level pengetahuan tentang pekerjaan, test prestasi lain juga mengukur kemampuan pelamar; misalnya test mengetik.

### **IV.4. Teknik-teknik Seleksi Lainnya**

#### **1. Penyelidikan latar belakang dan pemeriksaan rekomendasi**

Penyelidikan latar belakang/pemeriksaan rekomendasi secara aktual dapat terwujud dalam banyak bentuk. Paling tidak, hampir semua perusahaan berusaha memverifikasikan jabatan dan gaji yang dimiliki pelamar sekarang dengan majikannya melalui telephone. Perusahaan dan menghubungi supervisor pelamar yang sekarang dan sebelumnya untuk mencoba mengetahui lebih banyak tentang pelamar berkenaan dengan motivasi, kompetensi teknis, dan kemampuannya bekerja sama.

Apabila ditangani secara tepat, pemeriksaan latar belakang dapat merupakan sumber informasi yang bermanfaat. Ditinjau dari sudut pandangan praktis, tidaklah mudah bagi orang yang memberikan informasi untuk membuktikan bahwa penilaian jelek yang ia berikan terhadap seorang pelamar dapat dijamin; pelamar yang ditolak memiliki hak-hak yang hukum, termasuk menggugat orang memberikan informasi karena memfitnah dirinya.

Tetapi bukan hanya karena kekhawatiran adanya konsekuensi hukum yang dapat menjatuhkan orang yang diacu sebagai sumber informasi. Banyak supervisor yang sama sekali merasa tidak baik apabila memberikan informasi yang mengurangi kesempatan bagi bekas pegawainya untuk memperoleh pekerjaan, sedangkan yang

lain mungkin lebih suka memberikan informasi yang baik-baik saja sekalipun terhadap pegawai yang tidak kompeten.

## **2. Poligraf**

Mesin poligraf (atau "alat deteksi kebohongan") adalah alat yang mengukur perubahan fisiologis, seperti bertambahnya keringat, dengan asumsi bahwa perubahan itu mencerminkan perubahan dalam tekanan emosi yang menyertai kebohongan. Prosedur yang biasanya digunakan adalah seorang pelamar (atau pegawai) dihubungkan dengan mesin melalui alat listrik dan kemudian ditanyai dengan serangkaian pertanyaan yang jelas dan netral oleh ahli poligraf. Apabila reaksi emosional orang itu untuk memberikan jawaban yang benar terhadap pertanyaan-pertanyaan netral telah diketahui, maka dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan seperti "pernahkah anda mencuri sesuatu," "anda gunakan obat bius," atau "pernahkah anda melakukan kejahatan. " Paling tidak secara teoritis para ahli selanjutnya dapat menentukan apakah pelamar berbohong atau tidak dalam kadar akurasi tertentu.

## **3. Grepologi**

Penggunaan grapologi (analisis tulisan tangan) didasarkan atas asumsi bahwa ciri-ciri personalitas dasar si penulis akan terungkap dengan sendirinya dalam tulisan tangannya.

## **4. Pemeriksaan Kesehatan**

Langkah selanjutnya dalam proses seleksi adalah pemeriksaan kesehatan, meskipun dalam beberapa kasus hal itu dilaksanakan setelah pegawai baru mulai bekerja. Pemeriksaan itu dapat digunakan untuk menentukan bahwa pelamar untuk mengetahui adanya batasan kesehatan yang harus memenuhi persyaratan kesehatan bagi jabatan bersangkutan dan diperhitungkan dalam menempatkan pelamar. Pemeriksaan itu juga akan berfungsi sebagai catatan dan data dasar kesehatan pelamar untuk tujuan klaim asuransi dan kompensasi di masa depan. Dengan mengidentifikasi masalah-masalah kesehatan, pemeriksaan itu juga dapat mengurangi kemangkiran dan kecelakaan serta tentu saja mendeteksi penyakit menular yang mungkin tidak diketahui pelamar.

## **IV.5. Pewawancara Calon Pegawai**

Sarana seleksi seperti formulir lamaran merupakan sarana yang berguna, tetapi sarana penyaringan yang paling sering digunakan (dan kadangkala secara eksklusif) adalah wawancara seleksi, dan ada alasan mengenai hal ini. Wawancara memberikan kesempatan untuk mengukur kemampuan calon secara pribadi, dan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam cara yang tidak terdapat dalam test. Wawancara memberikan suatu peluang untuk membuat pertimbangan tentang antusias dan kecerdasan. Dan wawancara memberikan kesempatan untuk menilai aspek-aspek subyektif calon pegawai, ekspresi wajah, penampilan, kegugupan, dan sebagainya. Dengan kata lain, wawancara dapat merupakan alat penyaringan yang sangat manjur. Ada beberapa jenis pokok wawancara :

### **1. Wawancara Nondirektif**

Dalam wawancara nondirektif pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang timbul dalam pikiran; disini tidak ada format khusus yang menjadi pedoman, dan pembicaraan dapat berlangsung ke berbagai arah.

## **2. Wawancara Terpola**

Berpedoman pada urutan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Wawancara terpola bertujuan untuk memperoleh fakta- fakta mengenai kompetensi teknis pelamar, dan juga untuk mengungkapkan pola personalitas , sikap dan motivasi.

## **3. Wawancara Terstruktur**

Merupakan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan berikut jawaban yang "lebih disukai" dan telah ditetapkan sebelumnya. Pertanyaan pertanyaan ini diajukan kepada semua orang yang diwawancarai secara konsisten bagi suatu pekerjaan tertentu.

## **4.Wawancara Berangkai atau Bertahap**

Di sini pelamar diwawancarai oleh beberapa orang yang sebagian besar berasal dari departemen lain, dan hanya sedikit yang berasal dari departemen yang memerlukan tenaga pelamar.

## **5.Wawancara Panel**

Digunakan secara luas untuk melatih calon perwira dalam angkatan bersenjata, dimana calon diwawancarai oleh sekelompok (atau panel) pewawancara.

## **6. Wawancara Tekanan**

Tujuan wawancara ini adalah untuk menentukan bagaimana pelamar akan bereaksi terhadap tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan. Untuk menggunakan pendekatan ini, perlu dimiliki keterampilan menggunakannya dan hendaknya memastikan bahwa tekanan pada kenyataannya merupakan karakteristik pekerjaan yang penting.

## **7. Wawancara Penilaian**

Merupakan wawancara formal yang biasanya berlangsung setelah penilaian prestasi. Setelah penilaian, supervisor dan bawahan biasanya akan mengadakan pertemuan untuk membicarakan penghormatan bawahan dan tindakan perbaikan (jika ada) yang diperlukan.

## **BABV KESIMPULAN**

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Hasil dari analisa jabatan ini adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan

Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Di dalam pembuatan deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut.

Spesifikasi jabatan yaitu suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya masing-masing jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaannya dan kebijaksanaan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin yang akan dipakai dalam proses produksinya.

Setelah kita menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh karyawan baik mutu/jenis maupun benaknya, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana kita menarik dan memperoleh karyawan-karyawan tersebut. Untuk memperolehnya dalam jumlah yang sesuai dengan keinginan, maka kita bisa menarik dan memperolehnya dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Pada umumnya banyak perusahaan yang mempunyai kebijaksanaan memperoleh karyawan untuk jabatan yang perlu diisi dengan memberikan kesempatan pertamakali pada karyawan yang sudah ada.

Perencanaan dan perekrutan tenaga kerja secara langsung mempengaruhi motivasi pegawai. Hal ini karena motivasi bergantung pada pengangkatan pegawai yang memiliki bakat untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Makin cakap pelamar yang anda peroleh, makin tinggi pula standar seleksi. Selanjutnya apabila telah tersedia sumber dimulai dengan penyajian dan wawancara yang selektif.

Dua cara yang paling sering digunakan, di dalam prosedur penarikan tenaga kerja adalah test psikologi dan wawancara. Keduanya merupakan kegiatan yang kompleks dan susah untuk dipergunakan dengan tepat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Oibson, and Ivancevich. Organisasi. Jakarta: Erlangga, 1993.

Moekijat. Analisa Jabatan. Bandung : Alumni, 1982.

Flippo, Edwin B. Manajemen Personalia. Jakarta: Erlangga, 1995.

Handoko, Hani T. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : 1993.

Heidjrachman. Manajemen Personalia. Yogyakarta : BPFE, 1990.