

ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA PADA PT.GAWIH JAYA M E D A N

Oleh :

Panca Putra

NPM : 97 830 0042



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA PADA PT.GAWIH JAYA M E D A N

S K R I P S I



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Judul Skripsi : ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN
PENEMPATAN TENAGA KERJA PADA
PT. GAWIH JAYA MEDAN**

Nama Mahasiswa : PANCA PUTRA

No. Stambuk : 97 830 0042

Jurusan : MANAJEMEN

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Drs. MUSLIM WIJAYA MSi.)

Pembimbing II



(Dra. ISNANIAH LKS.)

Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Drs. MUSLIM WIJAYA, MSi)

Dekan



(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Tanggal Lulus : 22 Mei 2002

Document Accepted 21/3/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 21/3/24

RINGKASAN

Panca Putra

- ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN
TENAGA KERJA PADA PT. GAWIH JAYA MEDAN -
dibawah bimbingan Bapak Drs. Muslim Wijaya, MSi sebagai
Pembimbing I dan Ibu Dra. Isnaniah, LKS sebagai
Pembimbing II

Tersedianya tenaga kerja yang cukup dari segi kualitas merupakan modal utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga kerja sebagai suatu sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan dan mengendalikan seluruh kegiatan operasional dan administratif dalam pencapaian tujuan tersebut. Bekerja merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap orang disamping untuk memperoleh upah / imbalan atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan

Penarikan karyawan merupakan suatu proses yang sangat penting artinya dan merupakan fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia. Kebijakan dalam penarikan karyawan nantinya menggambarkan tujuan penarikan tersebut, menduduki atau mengisi jabatan yang lowong, tentu akan dicari atau menarik karyawan yang benar - benar dapat melaksanakan pekerjaan yang dipangkunya nanti.

Berbagai upaya dan pendekatan dapat ditempuh oleh pimpinan perusahaan dalam memberdayakan karyawan agar produktivitas kerja cukup tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu diantaranya adalah dengan melakukan seleksi dan penempatan.

PT Gawih Jaya merupakan perusahaan distributor rokok kretek merk Galan yang berpusat di Jl. Raya Darmo No. 44 Surabaya, dengan izin usaha oleh Departemen Perdagangan Republik Indonesia No. 358 / 13 – 1 / PB / VIII / 1989. Dalam mendistribusikan rokok perusahaan membagi daerah pemasaran dalam region (wilayah) yaitu:

Wilayah Timur meliputi Surabaya, Jember, Semarang, Solo, yang berpusat di Surabaya. Wilayah Barat meliputi Bandung, Cirebon, Jakarta 1, Jakarta 2, Medan, Pontianak, yang berpusat di Jakarta. Development (agen-agen wilayah Timur) terdiri dari Ujung Pandang dan Banjarmasin.

Untuk Medan yang merupakan wilayah barat mulai beroperasi pada tanggal 18 Januari 1991 berkedudukan di Jl. Nibung Raya. Pada tahun 1992 PT. Gawih Jaya Medan pindah ke Jl. Danau Marsabut dan pelanggan terus bertambah jumlahnya. Pada tanggal 9 Juli 1995 PT. Gawih Jaya telah mempunyai kantor sekaligus gudang yang berkedudukan di Jl. Kompos Km 12 Bantai.

Adapun permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam tulisan ini adalah pimpinan belum efektif menerapkan kebijakan seleksi dan penempatan

tenaga kerja yang tepat, sehingga target dan realisasi penjualan belum tercapai sesuai dengan yang diharapkan

Dari analisis dan evaluasi yang telah dilakukan, penulis berkesimpulan bahwa pada perusahaan seleksi dan penempatan karyawan masih perlu mendapat perhatian

Dari kesimpulan yang diperoleh, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Agar tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan, hendaknya dalam pelaksanaan penarikan tenaga kerja perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) Mempersiapkan penarikan tenaga-tenaga muda yang mampu karena tenaga-tenaga muda lebih mempunyai fisik yang kuat serta lebih potensial terlebih menghadapi tantangan teknologi yang semakin maju serta persaingan yang tinggi
 - b) Penarikan tenaga kerja hendaknya lebih terbuka terutama dalam pengisian tenaga kerja golongan Hai ini untuk menyerap masuknya ide-ide baru dalam perusahaan yang mungkin akan berguna untuk kemajuan perusahaan.
2. Agar calon pegawai yang lulus adalah mereka yang terbaik, hendaknya diberikan pendidikan yang lebih khusus lagi selama masa orientasi untuk bidang pekerjaan yang ditempatkan bagi calon pegawai tersebut. Serta lebih meningkatkan lagi materi yang diberikan selama masa orientasi serta pada test



4. psikologi, sehingga penempatan tenaga kerja nantinya sesuai dengan the right man on the right place.
3. Pengembangan tenaga kerja hendaknya lebih ditingkatkan. Disamping melalui program yang ada dapat dilakukan juga dengan memberi kasus untuk ditangani sendiri oleh pegawai. Artinya pegawai tersebut lebih dispesifikasikan lagi latihannya. Serta melalui tambahan pendidikan lainnya yang terkait.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang atas berkah, karunia Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area.

Penulis dalam kesempatan ini menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna disamping itu masih banyak kekurangan serta kejanggalan di sana – sini, baik dari bahasa, isi dan tulisan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menginginkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempurnaan tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Rasdianto, MS, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Muslim Wijaya, MSi, sebagai pembimbing I sekaligus Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, yang telah membimbing penulis untuk penyelesaian tulisan ini.
4. Ibu. Dra. Isnaniah, LKS selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk selesainya skripsi ini.

5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar penulis dari sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan PT. Gawih Jaya Medan beserta seluruh staf perusahaan yang telah bersedia menerima penulis untuk mengambil data guna penyelesaian skripsi ini.
7. Segenap staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah memberikan bantuan dan pelayanan administrasi kepada penulis.
8. Teristimewa kepada kedua orang tuaku, yang telah membesarkan dan memberikan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya semoga Allah SWT memberkati dan memberikan karunia Nya kepada kita semua. Amin.

Medan *22.* Mei 2002

Penulis



(Panca Putra)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I :PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II :LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalialia	7
B. Sumber – Sumber Tenaga Kerja	10
C. Proses Seleksi dan Analisis Jabatan	16
D. Metode Penentuan Jenis dan Kualitas Tenaga Kerja	27

BAB III : PT. GAWIHJAYA MEDAN	32
A. Gambaran Umum Perusahaan	32
B. Cara Mendapatkan Tenaga Kerja Yang Diterapkan	39
C. Sistem Seleksi Calon Tenaga Kerja	41
D. Penempatan Jabatan Tenaga Kerja	48
E. Hambatan – Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya	52
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	54
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Tersedianya tenaga kerja yang cukup dari segi kualitas merupakan modal yang utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga kerja sebagai suatu sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan dan mengendalikan seluruh kegiatan operasional dan administratif dalam pencapaian tujuan tersebut. Bekerja merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap orang disamping untuk memperoleh upah / imbalan atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan.

Agar diperoleh produktivitas yang tinggi maka pihak manajemen perusahaan perlu melakukan seleksi dan penempatan terhadap tenaga kerja. Hal ini berlaku timbal balik, yakni selain perusahaan memperoleh nilai tambah, tenaga kerja juga memperoleh kepuasan bekerja dan mempunyai motivasi yang positif untuk mengembangkan karier dan potensinya untuk keberhasilan perusahaan.

Pentingnya seleksi dan penempatan tenaga kerja selain akan menemukan tenaga kerja yang tepat di tempat yang benar, juga menghindari tingkat turn over pegawai yang tinggi. Hal ini jelas merupakan kerugian bagi

perusahaan karena tingginya tingkat keluar – masuknya pegawai mencerminkan manajemen yang bermutu rendah.

Dengan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang baik dan tepat, sesuai dengan kebutuhan maka pemanfaatan dan pengembangan potensi tenaga kerja dapat terlaksana dengan sukses serta kesulitan mencari dan melatih tenaga kerja dapat dihindari.

PT. Gawih Jaya Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distribusi rokok kretek merek galan yang berasal dari Surabaya. Sebagai distributor, daerah pemasaran perusahaan ini meliputi daerah Sumatera utara dan Daerah Istimewa Aceh. Untuk memenuhi target dan realisasi penjualan perusahaan, maka diperlukan tenaga – tenaga salesman yang handal. Dalam hal ini perusahaan memilih dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan region masing – masing.

Berdasarkan uraian di atas, tertarik untuk menulis skripsi dengan objek pembahasan mengenai tenaga kerja. Atas dasar itulah penulis memilih judul:

“ ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA PADA PT. GAWIH JAYA MEDAN ”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan, masalah yang ditemukan pada perusahaan adalah “Pimpinan belum efektif menerapkan kebijakan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang tepat, sehingga target dan realisasi penjualan belum tercapai sesuai dengan yang diharapkan”.

C. Hipotesis

“ Hipotesis adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya ”. [1]

Berdasarkan perumusan di atas, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

“ Jika pimpinan perusahaan telah menerapkan kebijakan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang tepat, maka target dan realisasi penjualan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan”.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Untuk mengarahkan penelitian dan pembahasan maka luas penulisan ini hanya mencakup tentang seleksi dan penempatan tenaga kerja pada PT. Gawih Jaya Medan.

1. Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Edisi Ketujuh, Tarsito,

Bandung, 1995, Hal 39

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/24

Tujuan penelitian dan penulisan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk melihat sejauhmana peranan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang digunakan PT. Gawih Jaya Medan dalam upaya mencapai target dan realisasi penjualan. :
2. Untuk membandingkan antara teori yang selama ini dipelajari selama dibangku kuliah dengan praktek yang dilakukan diperusahaan.
3. Untuk membuat usulan berupa saran yang mungkin ada manfaatnya bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini digunakan dua metode yaitu:

1. Penelitian kepustakaan (Library Research)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian untuk memperoleh data yang bersumber dari berbagai literature, buku bacaan, majalah ilmiah maupun bahan - bahan atau sumber - sumber lainnya yang ada hubungannya dengan tulisan ini.

2. Penelitian Lapangan (Field research)

Penelitian lapangan ini adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang bersumber langsung dari objek penelitian.

Dalam melakukan penelitian ini penulis juga menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Pengamatan (Observation) yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti.
- b. Wawancara (Interview) yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi.
- c. Daftar Pertanyaan (Questionnaire) yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang diberikan kepada pihak perusahaan, dimana pertanyaan yang diajukan berhubungan dengan topik pembahasan tulisan ini.

F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan data, mengelompokkannya, menganalisis kemudian menafsirkannya sehingga jelas masalah yang sedang diteliti.

2. Metode Deduktif, yaitu upaya analisis yang dilakukan dengan cara membandingkan antara data primer dengan data sekunder sehingga diketahui persesuaian dan perbedaannya.

Dari kedua metode analisis di atas penulis mengambil kesimpulan yang selanjutnya memberikan saran yang mungkin berguna untuk mengatasi masalah yang dihadapi.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia yang merupakan suatu bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan suatu organisasi perusahaan.

Dengan kata lain Sumber Daya Manusia merupakan sentral yang menggerakkan dinamika di suatu perusahaan atau organisasi. Karena itu tidak dapat dipungkiri kalau penyebab keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi selalu berpulang pada manusia - manusia yang terlibat aktif di dalamnya.

Sumber Daya Manusia disebut juga personalia yang diambil dari kata *personel*. Sedangkan manajemen personalia diambil dari kata aslinya yaitu *personel management*. Sehingga secara singkat dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah segenap aktivitas yang berhubungan dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu.

Untuk lebih jelas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia berikut ini beberapa pendapat yang dikemukakan ahli:

- “ Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat”.^{2]}
- “ Manajemen Personalia dapat di rumuskan sebagai seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara berdaya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja”.^{3]}

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia berusaha menerangkan bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan barang atau jasa guna memenuhi sebanyak mungkin kebutuhan masyarakat.

² Malayu S.P. Hasibuan. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan**, CV Mas Agung, Cetakan I, Jakarta, 1995, hal. 10

³ M. Manullang, **Manajemen Personalia**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1994, hal. 14

Seorang manajer adalah orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinan atas personalia atau karyawan, sedangkan seorang operator tidak demikian, ia hanya menerima tugas dan menjalankannya dibawah pengawasan manajerial.

Jadi seorang direktur perusahaan tentulah seorang manajer, demikian pula seorang kepala bagian atau supervisor. Seorang manajer personalia berkewajiban menjalankan fungsi - fungsi manajemen personalia.

Adapun fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi manajemen
 - a. Perencanaan (Planning).
 - b. Pengorganisasian (Organizing).
 - c. Pengarahan (Directing).
 - d. Pengendalian (Controlling).
2. Fungsi-fungsi operasional
 - a. Pengadaan karyawan (Precurement)
 - b. Pengembangan (Development).
 - c. Kompensasi.
 - d. Integrasi.
 - e. Pemeliharaan (Maintenance)
 - f. Pemutusan hubungan kerja (Separation).^{4]}

⁴ Edwin B. Fillipo. **Manajemen Personalia**. Penerbit Erlangga. Cetakan VI. Jakarta. 1994, hal 5

B. Sumber - Sumber Tenaga Kerja

Dalam suatu perusahaan dimana perusahaan itu harus berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat dalam jumlah yang cukup, sehingga diharapkan nantinya dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pada umumnya ada dua sumber tenaga kerja yaitu :

- “ 1. Sumber dari dalam perusahaan.
- 2. Sumber dari luar perusahaan.”⁵

Ad. 1. Sumber dari dalam perusahaan.

Bila terdapat jabatan yang lowong dalam perusahaan, penarikan tenaga kerja diutamakan dari dalam baik yang bersifat promosi maupun transfer. Promosi dilakukan dengan mengisi jabatan atau formasi yang lowong dengan mengangkat pegawai atau pejabat yang tingkatannya berada dibawah jabatan yang lowong itu. Sedangkan transfer dilakukan dengan mengisi jabatan yang lowong dengan mengangkat pejabat yang setingkat dari bagian yang lain. Mengutamakan sumber dari dalam perusahaan untuk mengisi suatu formasi yang lowong dapat menaikkan moral, dedikasi, loyalitas dan semangat kerja sebagai salah satu sumber untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, karena tenaga kerja

⁵ Mookijat. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ketujuh, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 1995, hal. 13.

merasa diperhatikan dan mempunyai jenjang karier yang baik jika bekerja dengan giat. Disamping itu penarikan tenaga kerja seperti ini mengandung kelemahan yaitu terbatasnya ide-ide baru yang masuk ke perusahaan dan kemungkinan calon-calon tenaga kerja yang berpotensi tinggi dari luar perusahaan tidak dapat direkrut. Agar promosi yang dilakukan dapat lebih efektif hendaknya dilakukan dengan dasar yang objektif. Untuk itu dipergunakan asas senioritas dan kecakapan. Penggunaan kedua asas ini hendaknya dipergunakan secara profesional, jelas dan objektif sehingga promosi yang dilakukan memberikan kepuasan bagi tenaga kerja dan tidak menimbulkan intrik-intrik ketidakpuasan yang dapat menimbulkan frustrasi. Produktivitas kerja menurun dan komitmen terhadap perusahaan akan berkurang. Untuk masing - masing jabatan hendaknya dibuat dengan jelas tingkat kecakapan dan senioritas untuk mengisi jabatan yang lowong. Hal - hal yang dinilai terhadap kecakapan seseorang dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu:

“ Dari sudut kualitas pekerjaan, kualitas hasil yang dicapainya, kerja sama dengan pegawai lainnya, intelegensinya, lama waktu bekerja, dan lain sebagainya. Dalam menilai kecakapan pekerja semua atau beberapa faktor tersebut yang menjadi titik sorotan”.^{6]}

⁶ Moekijat, **Op.Cit.**, hal. 103.

Persoalan selanjutnya adalah penentuan orang yang akan menentukan penilaian kecakapan tersebut. Hal ini perlu diperhatikan agar penilaian yang dilakukan terhindar dari unsur-unsur subjektivitas. Pada umumnya yang menilai adalah:

- a. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian.
- b. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
- c. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan jika memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian kecakapan sekali lagi oleh dua orang pegawai tersebut.⁷¹

Disini kelihatan bahwa yang melakukan penilaian tetap lebih dari satu orang. Hal ini dimaksudkan agar penilaian yang dilakukan tidak terperangkap pada sifat-sifat khusus dari nilai orang yang dinilai yang memberikan kesan pribadi yang menyimpang dari tujuan semula serta unsur - unsur subjektivitas lainnya.

Ad. 2. Sumber dari luar perusahaan.

Pada umumnya penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan dilakukan jika tenaga kerja yang dibutuhkan tidak dapat dipenuhi sumber dari dalam perusahaan baik ditinjau dari segi kualitas dan kuantitas. Untuk memperoleh tenaga kerja dari luar perusahaan, manajemen perusahaan haruslah mempertimbangkan sifat pasar tenaga kerja yang akan ditarik tersebut yaitu :

⁷¹ Moekijat, Opcit, hal. 103.

- “ a. Batas pasar tenaga kerja
 - b. Keterampilan yang ada.
 - c. Daya tarik yang ada.
 - d. Keadaan ekonomi.”^{8]}
- ad. a. Batas pasar tenaga kerja.

Dengan mengetahui batas pasar tenaga kerja, manajemen perusahaan akan lebih mudah memperkirakan suplai tenaga kerja yang tersedia. Bila dalam pasar tenaga kerja kekuatan suplai (orang yang mencari kerja) dan permintaan (perusahaan yang mencari tenaga kerja) saling mempengaruhi, maka keadaan tersebut akan berpengaruh terhadap harga tenaga kerja tersebut (upah atau gaji).

- ad. b. Keterampilan yang ada.

Sudah merupakan keinginan setiap perusahaan untuk mempekerjakan pegawai yang memiliki keterampilan. Untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki keterampilan sangat sulit bagi perusahaan terutama dalam jumlah yang banyak. Oleh karena itu banyak perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa keterampilan khusus.

- ad. c. Daya tarik yang ada.

⁸ Straus and Sayles, *Manajemen Personalia Segi Manusia Dalam Organisasi*, LPPM, Yayasan Kanisius, Jakarta, 1997, hal. 358.

Perusahaan yang mempunyai reputasi yang baik dan tumbuh besar akan menarik minat pencari kerja untuk memasuki perusahaan tersebut, karena perusahaan yang menguntungkan akan memberikan upah yang lebih baik dan jaminan sosial yang lebih menarik

ad. d. Keadaan ekonomi.

Keadaan ekonomi dalam pasar tenaga kerja akan mempengaruhi penarikan tenaga kerja. Suatu perusahaan akan di banjiri penganggur bila situasi ekonomi di lingkungan pabrik tersebut sedang menurun. Sebaliknya perusahaan yang telah berdiri dan sedang berusaha melebarkan sayapnya (invasi) susah mendapatkan tenaga kerja yang didaerahnya jumlah penganggur sangat sedikit.

Dari beberapa alternatif di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Untuk dapat memperoleh pegawai / karyawan / personalia yang tepat baik secara kualitas maupun kuantitas diperlukan pengetahuan yang baik tentang sumber-sumber tenaga kerja.
2. Bagi suatu perusahaan / instansi yang sudah berjalan, maka bila ada lowongan pekerjaan atau ada bagian / tugas - tugas baru

diciptakan, ada kemungkinan untuk mendapatkan karyawan / pegawai / personalia dari sumber intern.

3. Suatu cara memanfaatkan sumber intern, maka kebaikannya antara lain adalah loyalitas dapat ditingkatkan, persaingan sehat dapat ditumbuhkan, serta efisiensi dapat ditingkatkan.

Tetapi cara ini mempunyai kelemahan dimana terjadinya promosi atau mutasi yang dipaksakan akan menghambat masuknya arus ide ide baru.

4. Penarikan karyawan melalui lembaga pendidikan dilakukan bila perusahaan hanya memerlukan landasan pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerjanya.
5. Jalan mengambil karyawan dari perusahaan lain dan memperhatikan pengalaman kerja dan untuk mendapatkan ide-ide baru. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya loyalitas dan mungkin ada kebiasaan yang kurang sesuai dengan tempat kerja yang baru.
6. Bila dipandang perlu perusahaan dapat menganbil langsung dari sumber tenaga kerja, meskipun ini mungkin kurang praktis dan memerlukan biaya yang besar.

7. Bila sumber tenaga kerja sifatnya tersebar, maka cara yang tepat mendapatkan calon tenaga kerja baru adalah dengan advertensi.
8. Memanfaatkan kantor penempatan tenaga kerja perlu digalakkan sebab sampai saat ini hanya sedikit perusahaan yang memanfaatkan fasilitas ini untuk mendapatkan karyawan.

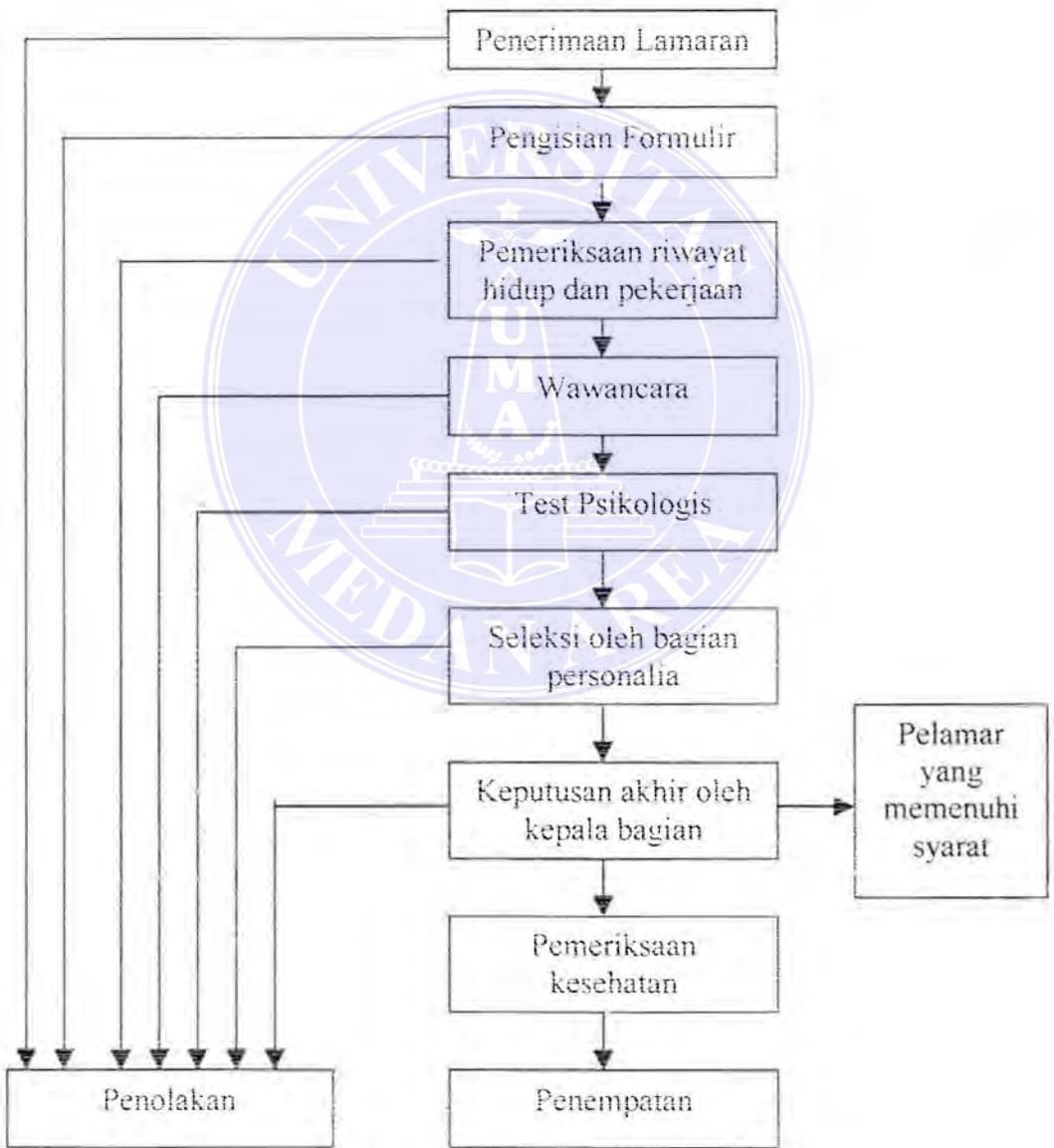
C. Seleksi dan Analisa Jabatan

Keberhasilan seleksi yang dilakukan sangat dipengaruhi oleh metode yang dipergunakan, kejujuran dan keahlian petugas seleksi. Karena bagaimanapun baiknya metode seleksi yang digunakan bila tidak didukung oleh kejujuran dan keahlian petugas seleksi, besar kemungkinan seleksi yang dilakukan tidak akan berhasil seperti yang diharapkan.

Kita mengetahui bahwa kegiatan seleksi merupakan tahap diterima tidaknya seseorang bekerja di perusahaan tersebut. Pada saat ini jumlah orang yang memerlukan pekerjaan jauh lebih banyak dari pada jumlah pekerjaan yang tersedia.

Berdasarkan hal itu, setiap pencari kerja akan bersedia dengan cara apapun untuk memperoleh pekerjaan tersebut. Oleh karena itu kejujuran dari petugas seleksi dalam hal ini sangat penting.

Semakin tinggi tingkat manajemen suatu jabatan, maka makin banyak jumlah persyaratan yang diminta. Oleh karena itu adalah wajar kalau terdapat perbedaan mengenai tahapan seleksi yang harus dilalui. Walaupun demikian terdapat pola umum tahapan seleksi yang sering digunakan yaitu:



1. Pemeriksaan.

Langkah pertama, hampir seluruh kebijaksanaan seleksi pegawai adalah pemeriksaaan berkas lamaran dari calon tenaga kerja. Tahap ini adalah untuk memeriksa apakah pelamar memenuhi syarat yang diinginkan dalam analisa jabatan. Setelah pemeriksaan dilakukan, selanjutnya kepada calon pegawai yang telah memenuhi syarat diberikan formulir isian yang disaediakan. Formulir isian ini memuat keterangan - keterangan sebagai berikut:

- a) Keterangan pengenalan: nama, alamat, dan nomor telepon.
- b) Keterangan perorangan: kawin, belum kawin, umur, tanggungan, jumlah saudara, dan tempat alamat orang tua.
- c) Keterangan fisik seperti: tinggi, berat badan, kesehatan, cacat dan lain sebagainya.
- d) Pendidikan dan pengalaman.
- e) Keterangan lain seperti ; hobi, keanggotaan dalam organisasi dan sebagainya.

Bila seluruh syarat yang diinginkan telah dipenuhi, pelamar dipanggil untuk mengikuti tahap seleksi selanjutnya namun bila syarat tadi tidak dipenuhi pelamar dianggap gugur (ditolak).

2. Test psikologi

Test psikologi merupakan ujian untuk mengetahui kesanggupan mental seorang pelamar, serta jabatan dan pekerjaan yang sesuai dengan pelamar tersebut.

Berdasarkan golongan test psikologi dalam seleksi dapat dibagi dalam :

- a) Achievement test.
- b) Aptitude test.
- c) Inteklegence test.
- d) Interest test.
- e) Personality test.

ad. a). Achievement Test.

Test ini bertujuan untuk mengetahui sampai dimana kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Untuk itu kepadanya diberikan alat - alat atau mesin-mesin yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan sedikit instruksi orang tersebut diperintahkan mengerjakan pekerjaan tersebut dengan alat yang ada padanya, kemudian hasil pekerjaannya dinilai..

ad. b). Atitude Test

Test ini bermaksud mengukur kesanggupan seorang calon pegawai. Kepada calon diberikan gambaran mengerjakan suatu pekerjaan. Kemudian kepada calon pegawai dimintakan pendapatnya tentang gambaran mana yang lebih baik digunakan dalam prakteknya. Dari hasil test tersebut dapat diketahui apakah calon tersebut berbakat melaksanakan pekerjaannya.

ad. c). Intelligence Test

Intelligence test adalah test psikologis yang bertujuan untuk mengukur aspek-aspek intelegensia seseorang yakni mengukur mentalnya. Dengan test ini dapat diketahui pekerjaan apa yang cocok padanya

ad. d). Interest Test

Dengan mengadakan test ini maka dapat diketahui bidang pekerjaan apa yang paling disukai pelamar. Dengan menempatkan seseorang di bidang pekerjaan yang disukainya, diharapkan terdapat prestasi kerja yang memuaskan darinya

ad. e). Personality Test

Test ini bertujuan untuk mengetahui sifat kepribadian seseorang , misalnya kerja sama dengan pihak lain, watak, ramah-tamah dan lain-lain.

3. Wawancara

Wawancara adalah alat seleksi yang paling umum digunakan didunia. Dengan wawancara dapat diketahui dan dinilai perilaku seseorang secara langsung. Motivasinya dan keterampilannya bergaul secara pribadi. Untuk melaksanakan wawancara hendaklah pewawancara memiliki kecakapan untuk memperoleh keterangan melebihi dari apa yang terdapat di formulir lamaran. Oleh karena dalam wawancara si pelamar biasanya selalu waspada dalam memberikan jawaban. Agar wawancara dapat berlangsung dengan baik, hendaklah daftar

pertanyaan disusun dengan bentuk-bentuk tertentu, sehingga hal - hal yang perlu dipertanyakan dan keterangan yang perlu diberikan tidak sulit dipahami.

Untuk itu perlu diperhatikan hal-hal seperti berikut :

- a) Data - data tentang pelamar hendaknya dipelajari dengan teliti terlebih dahulu.
- b) Tujuan wawancara hendaknya diketahui secara jelas dan tegas.
- c) Pertanyaan yang hendak ditanyakan serta penjelasannya hendaknya disusun secara baik dan sistematis.
- d) Meskipun demikian supaya tidak menimbulkan kekakuan pertanyaan yang diajukan hendaknya jangan kaku seperti antara hakim dengan saksi, tapi harus santai dan tepat sasaran.
- e) Pertanyaan yang akan diajukan dan penjelasan yang akan diberikan janganlah di baca, tetapi diketahui inti sarinya dan disampaikan seperti dialog biasa.
- f) Suasana dalam wawancara hendaknya dibuat sedemikian rupa sehingga komunikasi timbal balik dalam wawancara dapat diciptakan.
- g) Orang yang hendak melakukan wawancara hendaklah dipilih orang yang dapat bertindak secara objektif, jujur dan mempunyai kemampuan dan pengalaman untuk berwawancara.

Dalam mengisi formulir lamaran sering pelamar waspada dalam mengisi jawaban. Pewawancara yang terlatih dapat mendesak pelamar berbicara melebihi dari apa yang diisikannya dalam formulir. Dengan menggunakan informasi seperti

apa yang terdapat pada formulir sebagai batu loncatan, pewawancara akan mendapat informasi tambahan dan akan mengetahui kebenaran data tersebut.

4. Referensi

Pada tahap ini dimaksudkan agar calon pegawai menunjukkan beberapa orang, baik perusahaan perusahaan ataupun orang luar yang memberikan keterangan keterangan diri pelamar, baik tentang pribadinya, pengalamannya dan sebagainya. Penggunaan referensi untuk keperluan pegawai haruslah dicek kebenarannya, sebab pada umumnya adalah lebih mudah memberikan keterangan yang baik, daripada sebaliknya.

5. Pemeriksaan kesehatan

Sebelum seorang pelamar diputuskan untuk diterima menjadi karyawan perusahaan, masih ada satu lagi tahap seleksi yang harus dijalani yaitu pemeriksaan kesehatan apakah memenuhi syarat diterima atau tidak. Pemeriksaan kesehatan ini tidak sama di setiap perusahaan. Ada yang melaksanakan ditahap awal dan ada pula yang melakukan di tahap akhir seleksi. Untuk memeriksa kesehatan pelamar, pada dasarnya ada dua cara yang dapat ditempuh perusahaan. Cara yang pertama yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh dokter umum dan cara yang kedua pemeriksaan yang dilakukan dokter yang ditunjuk perusahaan. Pemeriksaan oleh dokter yang ditunjuk perusahaan pada umumnya lebih baik daripada pemeriksaan oleh dokter umum karena dokter

perusahaan bertanggung jawab untuk mengurus kesehatan pelamar tersebut untuk masa - masa selanjutnya apabila pelamar tersebut diterima menjadi karyawan perusahaan, sehingga dengan demikian dokter tersebut akan lebih hati-hati dalam melakukan pemeriksaan.

Sebelum penarikan tenaga kerja dilakukan untuk mengisi formulir dilakukan, perlu diketahui terlebih dahulu keterangan yang lengkap tentang jabatan atau lowongan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dalam penarikan tenaga kerja tidak dilakukan dengan cara asal-asalan, tetapi dilakukan dengan dasar yang kuat dan rasional. Studi terhadap suatu jabatan yang lowong tersebut dengan analisa jabatan. Lebih lanjut Alex S. Nitisemo mengatakan bahwa :

“Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa jabatan pada setiap jabatan, sehingga dengan demikian akan memberikan gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu”.^{9]}

“Analisa jabatan adalah suatu prosedur melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis”^{10]}

Berdasarkan kedua batasan diatas diperoleh kesimpulan bahwa dengan analisa jabatan kita akan dapat menentukan jenis dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang lowong tersebut. Dengan demikian perusahaan diharapkan benar - benar dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai

⁹ Alex S Nitisemito. *Op. Cit*, hal. 18

¹⁰ Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Alumni, Bandung, 1987, hal: 45

dengan keinginan perusahaan. Analisa jabatan bukan hanya dapat dipergunakan untuk menentukan syarat fisik dan mental dari pegawai yang akan memangku suatu jabatan tetapi dapat dipergunakan untuk tujuan lain. Karenanya analisa jabatan dapat dibedakan atas empat macam sesuai dengan tujuan analisa jabatan, yaitu:

- a) Job analysis for personel specification.
- b) Job analysis for training purposes.
- c) Job analysis for setting rates, dan
- d) Job analysis for method improvement.

Jenis analisa jabatan yang pertama bertujuan untuk menentukan syarat mental yang bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk memangku suatu jabatan. Jenis analisa jabatan kedua bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan suatu pekerjaan kepada seorang pegawai baru yang dipergunakan untuk latihan dan pendidikan. Analisa jabatan yang ketiga bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan tersebut dengan adil.

Analisa jabatan yang keempat bertujuan untuk mempermudah cara bekerja pegawai pada suatu jabatan tertentu atau dengan kata lain untuk menghilangkan segala gerak-gerik pegawai yang tidak perlu. Job analysis

merupakan alat untuk manajer untuk memecahkan berbagai macam masalah personalia

Dengan demikian analisa jabatan memberikan beberapa manfaat atau kegunaan dalam berbagai hal yaitu :

- a. Dalam penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja.
- b. Dalam pendidikan
- c. Dalam analisa jabatan.
- d. Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan.
- e. Dalam perencanaan organisasi.
- f. Dalam pemindahan dan promosi.

ad. a). Dalam penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja.

Dengan adanya job analisis akan memberikan dasar yang berharga pada penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja karena dalam analisa jabatan tercantum sifat-sifat pekerja yang dibutuhkan untuk memangku suatu jabatan, hal ini untuk mengurangi pemborosan waktu dan biaya.

ad. b). Dalam pendidikan

Terlebih dahulu harus diketahui keahlian khusus dari tenaga kerja untuk suatu jabatan tertentu sehingga program pendidikan atau latihan dapat diarahkan untuk mencapai keahlian tersebut.

¹¹ M. Manullang, *Op. Cit.*, hal. 30

ad. c). Dalam penilaian jabatan

Penilaian jabatan dalam perusahaan akan lebih mudah dijalankan jika didasarkan pada job analisis yang dapat dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan tingkat upah, pemindahan promosi.

ad. d). Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan

Melalui job analisis dan penyederhanaan, syarat-syarat pekerjaan akan lebih mudah dilaksanakan.

ad. e). Dalam perencanaan organisasi

Analisa jabatan dapat mengatasi terjadinya duplikasi kerja diantara berbagai jabatan sehingga mempermudah penyusunan struktur organisasi perusahaan.

ad. f). Dalam pemindahan dan promosi

Melalui analisa jabatan, bila mana seorang tenaga kerja kurang sesuai dengan jabatannya, maka ia dapat dipindahkan kepada jabatan yang hampir sama dengan jabatan itu, serta lebih memudahkan ke jabatan mana seorang tenaga kerja harus dipromosikan.

D. Metode Penentuan Jenis dan kualitas Tenaga Kerja

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai dengan baik jika kerja sama dari orang - orang yang ada dalam perusahaan tersebut dapat diselaraskan, dipadukan searah dengan tujuan perusahaan. Tanpa adanya kerja sama yang baik antar sesama individu, golongan atau bahagian dalam perusahaan atau perusahaan dapat dicapai dengan baik. Oleh karena itu tenaga kerja yang hendak direkrut merupakan tenaga kerja yang mau dan mampu bekerja sama dengan anggota organisasi serta memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Metode yang dipergunakan untuk menentukan jenis dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- “ 1. Daftar pertanyaan mengenai jabatan
 2. Wawancara.
 3. Buku-buku catatan harian.
 4. Pengamatan.”^{12]}

ad. 1. Daftar pertanyaan mengenai jabatan

Dengan cara ini pekerja ditanyakan tentang pekerjaan mereka. Pertanyaan ini berisikan hal-hal yang berhubungan dengan jabatan yang akan dianalisa. Pertanyaan-pertanyaan harus dibuat sedemikian rupa sehingga akan diperoleh jawaban yang menggambarkan dengan jelas suatu jabatan.

¹² Moekijat, Manajemen Kepegawaian, Op. Cit., hal. 54.

Misalnya bila hendak menentukan kriteria seseorang yang akan menduduki jabatan kasir, maka pertanyaan tersebut harus berhubungan dengan jabatan kasir. Pada umumnya daftar pertanyaan ini memuat paling sedikit pertanyaan pengenalan (identifikasi) jabatan, kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kondisi pekerjaan dan syarat-syarat pendidikan dan pengalaman. Untuk lebih jelasnya sebagai ilustrasi diberikan contoh sebagian pertanyaan untuk menyusun analisa jabatan yaitu:

- “ a. Apakah tujuan umum jabatan tersebut.
- b. Tugas-tugas apa pada umumnya harus dikerjakan.
- c. Tugas-tugas apa sesekali harus dikerjakan.
- d. Dalam kesatuan mana jabatan ini berada dalam struktur organisasi.
- e. Berapa bawahan saudara langsung, jelaskan satu persatu.
- f. Untuk menduduki jabatan ini pendidikan apa harus ditempuh.
- g. Pengalaman apa yang harus dimiliki oleh seorang pegawai baru untuk dapat memangku jabatan ini.
- h. Tugas apa yang termudah dilaksanakan.
- i. Berapa lama harus berdiri, duduk dan berjalan dalam melaksanakan tugas.
- j. Mesin-mesin dan alat apa saja yang digunakan.
- k. Dan seterusnya.”¹³]

Jumlah pertanyaan ini dapat ditambah dan dikurangi menurut kebutuhan.

Semakin terperinci pertanyaan itu semakin lengkap gambaran yang diperoleh dari jabatan yang dianalisis tersebut.

¹³ M. Manullang. *Op. Cit.*, hal. 35.

ad. 2. Wawancara

Wawancara dapat dilakukan dengan pegawai pelaksana ataupun kepada atasan langsung. Kepada mereka ditanyakan mengenai pekerjaan yang dilakukan atau jabatan yang dipangkunya. Sekedar melakukan perbandingan wawancara juga dapat dilakukan dengan orang lain yang mengetahui pekerjaan itu. Hal ini sangat membantu penganalisa dalam menentukan sifat dan keadaan dari suatu jabatan. Agar tidak terjadi salah pengertian dalam melaksanakan wawancara hendaknya pewawancara haruslah orang-orang yang benar-benar ahli dalam mengadakan wawancara.

ad. 3. Buku catatan harian

Dengan metode ini pegawai disuruh mencatat apa yang dikerjakan setiap hari, lamanya waktu yang di pergunakan kapan dimulai serta bila berakhir setiap tugas ataupun yang dibebankan/dilaksanakan. Adanya buku catatan harian ini membuat pegawai lebih giat bekerja karena hasil pekerjaannya harus dicatat setiap hari yang nantinya akan diperiksa oleh atasannya. Namun demikian catatan harian ini sering tidak memberikan informasi yang lengkap seperti yang diharapkan. Misalnya hubungan antara pengawas, alat-alat yang dipergunakan dan sebagainya.

ad. 4. Pengamatan

Dalam melakukan pengamatan, penganalisa langsung bercampur dengan para pekerja. Pengamatan dapat juga dilakukan secara serentak sewaktu penganalisa melakukan wawancara yaitu sambil mengajukan pertanyaan, mengamati langsung bagaimana pekerjaan yang hendak di analisa itu dikerjakan. Untuk mengadakan pengamatan hendaknya penganalisa jabatan tersebut bisa memahami pekerjaan yang diselidiki dan mampu mencatat apa yang dilihat secara baik, sehingga mudah dan jelas dimengerti.

Dari hasil analisa jabatan yang telah diterangkan diatas, uraian jabatan dipergunakan sebagai pedoman dalam penarikan tenaga kerja sedangkan deskripsi jabatan merupakan suatu keterangan yang nyata dan teratur daripada kewajiban kewajiban dan tanggungjawab dari suatu jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan adalah merupakan hasil dari analisa jabatan dan deskripsi jabatan.

Spesifikasi jabatan dapat diartikan sebagai berikut:

“Spesifikasi jabatan adalah merupakan suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan/pogawai agar dapat menangkan jabatan dengan baik”¹⁴

¹⁴ Alex S. Nitisebito, *Manajemen Personalia*, Op. Cit., hal. 23

Berdasarkan uraian diatas, dapatlah diambil suatu kriteria dalam memilih, menerima, menyeleksi pegawai atau calon pegawai untuk suatu jabatan. Selain harus menetapkan kualifikasi para pegawai yang dibutuhkan juga harus ditentukan darimana calon pegawai tersebut dicari. Oleh karena itu perlu diketahui sumber-sumber tenaga kerja agar perusahaan lebih mudah mengadakan penarikan pegawai.

Hal ini berhubungan dengan usaha untuk merealisasikan semboyan "the right man in the right place" atau penempatan orang yang tepat pada tempatnya. Dengan mengadakan seleksi yang efektif akan diperoleh tenaga kerja yang cakap dan sebaik-baiknya dengan biaya serendah - rendahnya.

Untuk dapat memperoleh personalia yang tepat secara kualitas dan kuantitas diperlukan pengetahuan tentang sumber-sumber tenaga kerja. Dengan pengetahuan sumber-sumber tenaga kerja maka di harapkan efektifitas dan efisiensi dalam usaha memperoleh atau menarik personalia dapat ditingkatkan. Sebab dengan pengetahuan tersebut kita akan mengetahui sumber - sumber tenaga kerja sesuai dengan yang dikehendaki.

BAB III

PT. GAWIH JAYA MEDAN

A. Gambaran Umum

PT. Gawih Jaya merupakan perusahaan distributor rokok kretek merk Galan yang berpusat di Jl. Raya Darmo No. 44 Surabaya, dengan izin usaha oleh Departemen Perdagangan Republik Indonesia No. 358 / 13 – 1 / PB / VIII / 1989. Dalam mendistribusikan rokok perusahaan membagi daerah pemasaran dalam region (wilayah) yaitu:

Wilayah Timur meliputi Surabaya, Jember, Semarang, Solo, yang berpusat di Surabaya. Wilayah Barat meliputi Bandung, Cirebon, Jakarta 1, Jakarta 2, Medan, Pontianak, yang berpusat di Jakarta. Development (agen-agen wilayah Timur) terdiri dari Ujung Pandang dan Banjarmasin.

Untuk Medan yang merupakan wilayah barat mulai beroperasi pada tanggal 18 Januari 1991 berkedudukan di Jl. Nibung Raya. Pada tahun 1992 PT. Gawih Jaya Medan pindah ke Jl. Danau Marsabut dan pelanggan terus bertambah jumlahnya. Pada tanggal 9 Juli 1995 PT. Gawih Jaya telah mempunyai kantor sekaligus gudang yang berkedudukan di Jl. Kompos Km.12 Binjai.

PT. Gawih Jaya Medan dalam pelaksanaan aktivitas - aktivitas sehari-hari berpedoman kepada struktur organisasi yang dipimpin oleh Manager Region yang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh:

1. Area Manager.
2. Supervisor.
3. Sales.

Tugas, wewenang dan tanggungjawab dari masing - masing jabatan adalah sebagai berikut :

Manager Region

1. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan di PT. Gawih Jaya sesuai dengan program kerja PT. Gawih Jaya.
2. Mengarahkan bawahannya dan menyelenggarakan koordinasi terhadap kegiatan - kegiatan di Kantor Gawih Jaya.
3. Merekomendasi dan menyetujui permohonan dana untuk kegiatan operasi PT. Gawih Jaya.
4. Mengajukan usul perbaikan sistem dan prosedur penyelenggaraan pelayanan.
5. Bertanggungjawab secara keseluruhan baik urusan dalam maupun luar yang berhubungan dengan PT. Gawih Jaya.
6. Bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu karyawan.

7. Membuat laporan berkala kepada kantor pusat.

Area Manager

1. Bertanggungjawab mendapatkan hasil penjualan yang optimal dari produk yang tersedia diwilayahnya dengan cara pengelolaan juru jual secara efektif dan efisien.
2. Bertanggungjawab atas terlaksananya distribusi produk sesuai dengan sasaran yang disetujui dan tidak melupakan mutu produk outlet.
3. Bertanggungjawab atas pemanfaatan sarana dan fasilitas perusahaan secara maksimal untuk mencapai sasaran yang ditentukan.
4. Bertanggungjawab atas pengelolaan persediaan barang/stok, yang sesuai dengan kebutuhan penjualan.
5. Bertanggungjawab atas penanganan penagihan piutang / INCASSO, sesuai dengan Credit Policy yang telah ditentukan.
6. Bertanggungjawab atas terlaksananya program-program marketing/penjualan dalam rangka memperbaiki keadaan produk / perusahaan.
7. Bertanggungjawab atas penyelesaian laporan - laporan rutin / khusus secara akurat dan tepat.

Supervisor

1. Menjamin seluruh tujuan / target penjualan dan target pendistribusian tercapai diwilayah kerjanya dengan kepemimpinan dan petunjuk kepada anggotanya.

2. Menentukan tujuan / target dan menjamin tersedianya stok level yang cukup di seluruh tingkatan pelanggan (tidak berlebihan) untuk setiap awal periode kunjungan tenaga penjualan mingguan, dwi mingguan, bulanan dan secara efektif mengorganisir dan mengelola timnya untuk mencapai tujuan / target bersama (termasuk didalamnya memberikan pengarahan kerja pada personil agen-agen yang ditunjuk).
3. Mengembangkan dan meningkatkan jumlah pelanggan utama / khusus di daerah distribusinya masing - masing.
4. Kunjungan secara berkala ke pelanggan untuk mengecek dan mengendalikan hasil kerja para anggotanya baik pelanggan terdaftar maupun pelanggan yang tidak terdaftar (*registered and non registered*) serta membina hubungan yang harmonis ke pelanggan, khususnya pemilik (pelaksana utamanya).
5. Mensupervisi / menjamin para anggotanya untuk mengikuti atau menaati seluruh sistem / prosedur / kebijaksanaan perusahaan dan menjaga rahasia perusahaan umumnya, bagian yang menjadi tanggung jawab khususnya.
6. Ikut bertanggung jawab atas jumlah stok dan komposisi stok untuk satu periode kunjungan operasional anggotanya baik untuk kunjungan dalam kota maupun kunjungan luar kota atau kombinasinya, pengamanan atas inventaris perusahaan lainnya, hutang-hutang pelanggan yang ditangani anggota sesuai dengan sistem / prosedur / kebijaksanaan / peraturan perusahaan.

7. Menjamin dan memastikan terjadinya dan terciptanya arus barang dagangan (*inventory turn over*) sesuai dengan prinsip masuk pertama keluar pertama (*first in first out-FIFO*) mulai dari gudang sampai di pelanggan akhir.
8. Membuat dan menyiapkan laporan rutin, membuat resume, membuat analisa prestasi penjualan di wilayahnya yang diwajibkan, mengevaluasi hasil penjualan masing-masing teritori/rayon anggotanya khususnya yang berkenaan dengan kinerja penjualan (*sales performance*).
9. Menyiapkan, membuat, laporan kegiatan pesaing dan perkembangan harga pasar rokok setiap periode dwi mingguan, dilaporkan setiap minggu genap.

Salesman

1. Mengupayakan tercapainya seluruh tujuan/target penjualan dan target pendistribusian tercapai di wilayah kerjanya melalui pendayagunaan saluran niaga yang optimal.
2. Menjamin tersedianya stok level yang cukup di seluruh tingkatan pelanggan (tidak berlebihan) untuk setiap awal periode kunjungan tenaga penjualan mingguan, dwi-mingguan, bulanan dan mengecek, menukar secara berkala masaa berlakunya produk untuk layak di konsumsi (*expired date*), Membantu dan melaksanakan terciptanya arus arah barang dagangan (*inventory turn over*) sesuai dengan prinsip masuk pertama keluar pertama (*first in first out-FIFO*), khususnya di pelanggannya.

3. Mengembangkan dan meningkatkan jumlah pelanggan utama/khusus di daerah distribusinya masing - masing.
4. Melaksanakan, mengembangkan dan memikirkan cara-cara / metoda perbaikan kunjungan intensif dan ekstensif ke pelanggannya masing - masing, sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan secara berkala untuk mengecek dan mengendalikan hasil kerja para pelanggannya yang tidak terdaftar (*registered and non registered*) serta membina hubungan yang harmonis ke pelanggan, khususnya pemilik (pelaksana utamanya).
5. Melaksanakan / mengikuti / menaati seluruh sistem / prosedur kebijakan perusahaan, menjaga rahasia perusahaan umumnya, bagian yang menjadi tanggung jawab khususnya.
6. Bertanggung jawab bersama driver atas jumlah stok dan komposisi stok untuk operasional yang ada di kendarannya, baik untuk kunjungan dalam kota maupun kunjungan luar kota atau kombinasinya, pengamanan atas perolehan hasil penjualan, pengamanan atas inventaris perusahaan lainnya, penyelesaian hutang-hutang pelanggan yang sejalan dengan sistem/prosedur/kebijaksanaan perusahaan .
7. Membuat dan menyiapkan laporan rutin membuat resume, membuat analisa prestasi penjualan di wilayahnya yang diwajibkan, mengevaluasi hasil

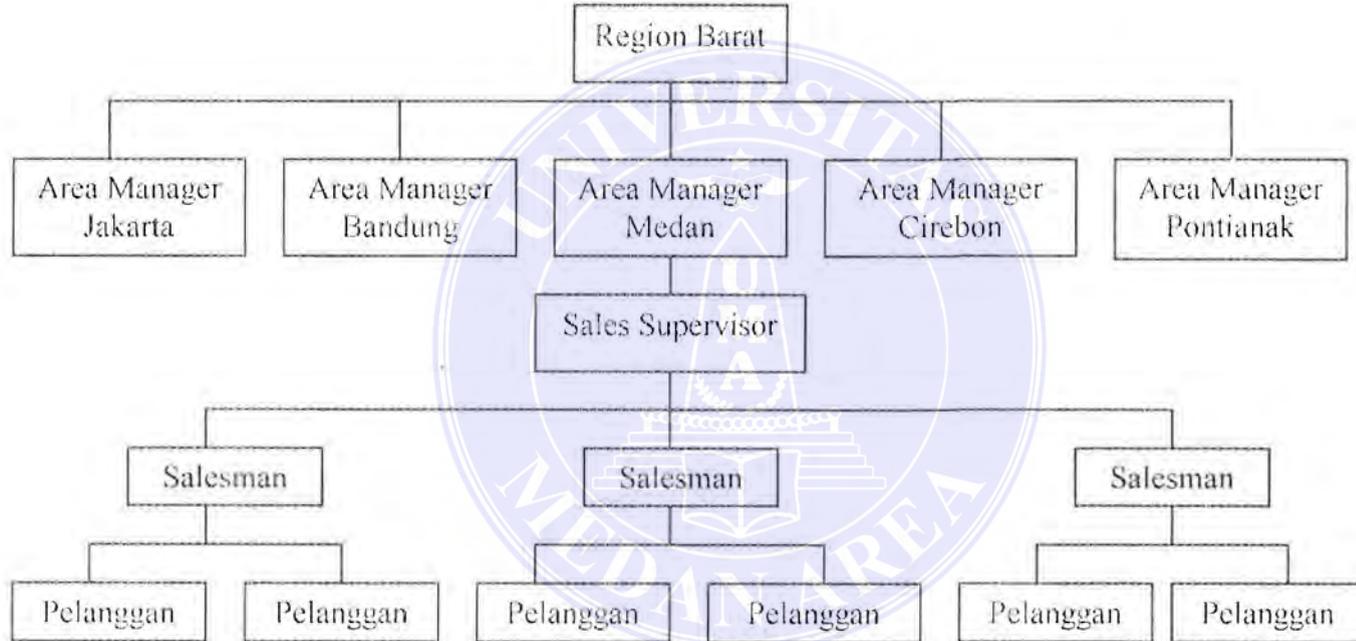
penjualan masing-masing teritori/rayon anggotanya khususnya yang berkenaan dengan kinerja penjualan (*sales performance*).

8. Menyiapkan, membuat, melaporkan kegiatan masing-masing dan perkembangan harga pasaran rokok setiap periode mingguan, dilaporkan ke Sales Supervisor/Area Manager.

Adapun bentuk struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1 : Struktur Organisasi PT. Gawih Jaya
(Berdasarkan Geografis)



UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber: PT. Gawih Jaya Medan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/24

B. Cara Mendapatkan Tenaga Kerja Yang Diterapkan

1. Dari dalam perusahaan sendiri.

Pemanfaatan karyawan yang bersumber dari dalam perusahaan, hal ini dilakukan apabila ada lowongan yang tersedia. Dengan demikian pegawai lama yang ada pada perusahaan diangkat untuk menduduki jabatan yang kosong itu yakni dengan cara promosi atau mutasi. Pelaksanaan promosi ini harus memenuhi beberapa syarat antara lain prestasi kerja, senioritas dan pendidikan.

2. Menggunakan jasa karyawan atau pegawai lama.

Dengan menggunakan jasa karyawan atau pegawai lama dimana karyawan atau pegawai itu dapat menarik famili atau teman yang mempunyai kualitas baik untuk bekerja pada perusahaan. Walaupun demikian para calon tenaga kerja tersebut akan diseleksi menurut peraturan perusahaan.

Penarikan karyawan merupakan suatu proses yang sangat penting artinya dan merupakan fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia. Kebijaksanaan dalam penarikan karyawan nantinya menggambarkan tujuan penarikan tersebut, menduduki atau mengisi jabatan yang lowong, tentu akan dicari atau menarik karyawan yang benar - benar dapat melaksanakan pekerjaan yang dipangkunya nanti.

Sebelum dilakukan penarikan karyawan, terlebih dahulu dilakukan suatu analisa tentang pekerjaan yang akan dilakukannya nanti, baik sifat maupun keadaan pekerjaan itu sendiri juga sifat dari tenaga kerja yang akan ditarik nanti. Setelah perusahaan melakukan analisa jabatan sesuai dengan informasi yang tersedia, jabatan maupun ciri-ciri tenaga kerja yang dibutuhkan serta jumlahnya, maka langkah selanjutnya adalah menarik tenaga kerja tersebut dalam arti kuantitas dan kualitas. Dengan demikian apa yang telah ditetapkan menjadi suatu kenyataan pada perusahaan nanti.

Kebijaksanaan penarikan karyawan pada perusahaan ini khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia dalam mengisi lowongan pekerjaan didasarkan atas dasar formasi yang ada pada tiap bagian. Dengan adanya formasi tersebut maka bagian - bagian ini mengadakan permintaan tenaga kerja melalui bagian personalia. Bagian inilah yang menentukan keperluan penerimaan tenaga kerja baru dan penempatan syarat - syarat yang dibutuhkan. Selanjutnya bagian ini melaporkan tentang jumlah tenaga kerja yang akan direkrut ke direktur sumber daya manusia / umum.

Adapun lowongan penerimaan tenaga kerja di perusahaan ini biasanya disebabkan beberapa hal antara lain:

1. Adanya pegawai yang pensiun.
2. Adanya pegawai yang mengajukan pemberhentian kerja.

3. Adanya penambahan atau perluasan dari suatu bagian pekerjaan.
4. Adanya peningkatan aktivitas perusahaan tersebut.

C. Sistem Seleksi Calon Tenaga Kerja

PT. Gawih Jaya Medan dalam penarikan tenaga kerja yang baru lebih memprioritaskan pada keahlian yang dimiliki pelamar baik itu bersumber anak-anak para karyawan di dalam perusahaan maupun yang bukan anak-anak karyawan dari dalam perusahaan. Perusahaan menerapkan kualifikasi yang biasanya di jadikan dasar / patokan dalam penarikan karyawan antara lain:

1. Keahlian.

Merupakan salah satu kualifikasi yang penting dan selalu menjadi dasar penarikan tenaga kerja. Keahlian biasanya dapat digolongkan pada tiga macam yaitu:

- a) Technical skill.
- b) Human skill.
- c) Conceptual skill.

2. Pengalaman.

Pengalaman itu dapat menunjukkan apa yang dapat dikerjakan calon tenaga kerja pada saat ia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua faktor

yang selalu diperhatikan dalam penarikan tenaga kerja. Minimal pengalaman kerja selama dua tahun.

3. Umur.

Faktor umur dalam proses penarikan selalu mendapat perhatian dari yang membutuhkan. Minimal umur 18 tahun dan maksimal 28 tahun.

4. Jenis kelamin.

Sebagai dasar dalam melakukan penarikan, jenis kelamin sering di perhatikan untuk jabatan - jabatan tertentu. Untuk sekretaris dipegang oleh wanita dan untuk direksi dipegang oleh laki - laki.

5. Pendidikan.

Pendidikan umumnya ataupun biasanya mencerminkan kemampuan untuk melakukan tugas dan pekerjaan. Minimal pendidikan yang diterima SMU dan untuk jabatan - jabatan penting harus dari sarjana.

6. Keadaan fisik.

Hal ini sangat diperhatikan untuk jabatan - jabatan yang memerlukan tenaga yang kuat. Hal ini diketahui dari hasil tes dokter yang disewa oleh perusahaan.

7. Wajah.

Merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil tidaknya seseorang melaksanakan tugasnya.

8. Bakat.

Bakat yang nyata lebih diutamakan dalam proses penarikan sebab ini tidak dapat dikembangkan dengan jalan melalui pendidikan.

9. Tempramen.

Dengan tempramen yang dimaksudkan adalah pembawaan seseorang yang tidak dipengaruhi oleh pendidikan.

10. Karakter.

Merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam proses penarikan tenaga kerja.

Tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat yang di tuntut oleh pekerjaan guna dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan job description yang telah dibuat, karena itu merupakan suatu keharusan untuk mengadakan pemilihan tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

PT. Gawih Jaya Medan dalam menetapkan seleksi karyawan sebagai berikut:

1. Formulir lamaran.

Formulir lamaran merupakan alat tradisional untuk mencatat informasi seperti umur, pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, hal - hal yang menyangkut pribadi dan lain - lainnya. Formulir lamaran dapat digunakan untuk mengetes

kemampuan calon tenaga kerja dalam hal menulis, menyusun dan menyajikan fakta secara jelas dan teratur. Formulir lamaran juga dapat digunakan untuk membantu pewawancara tentang kerja formal dan perusahaan memperoleh data untuk arsip kepegawaian.

2. Test - test formal.

Testing formal yang diterapkan perusahaan dapat dibedakan atas empat bagian yaitu:

a) Testing prestasi / uji praktek.

Pelamar diminta untuk menunjukkan kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan surat keterangan yang disertai dalam surat lamaran sebelumnya, sertifikat yang dimiliki. Seandainya surat keterangan itu dapat dipercaya, sebenarnya masih timbul pertanyaan sampai dimana tingkat kemampuan yang dimiliki. Testing prestasi ini mempunyai hubungan dengan pengalaman kerja.

b) Testing kecerdasan.

Testing ini didasarkan atas asumsi bahwa orang yang tajam perhatiannya dan cerdas dapat mempelajari hampir semua pekerjaan lebih cepat dari mereka yang tidak cerdas, meskipun untuk beberapa kali dilakukan pekerjaan yang sederhana.

c) Testing bakat.

Testing ini berguna untuk mengukur kesanggupan pelamar dikemudian hari setelah diberi gambaran mengenai cara-cara mengerjakan dan dari calon diminta pendapat tentang skematis mana yang terbaik digunakan dalam praktek.

d) Testing kepribadian.

Testing kepribadian ini berusaha untuk mengukur motivasi pekerja untuk mengidentifikasi kesalahan dalam watak yang potensial merugikan. Misalnya ketidak mampuannya menanggulangi tekanan-tekanan sehari-hari dan untuk ciri-ciri kepribadian lainnya, memungkinkan mempengaruhi perilaku pekerjaan seperti ambisi, rasa percaya diri, ketegasan, kesabaran dan kesediaan untuk memikul tanggung jawab.

e) Ujian fisik.

Banyak pekerjaan yang memerlukan stamina yang kuat. Kekuatan dan ketahanan fisik sangat menentukan hasil pekerjaan yang dilakukannya. Ujian-ujian fisik mengungkapkan apakah seseorang calon memiliki kualitas yang demikian atau tidak. Disamping itu tanggung jawab perusahaan terhadap kesehatan dan keamanan pekerja menyebabkan perlu dilaksanakan chek up fisik secara luas.

3. Wawancara.

Sebenarnya wawancara ini ditujukan untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dari data-data formulir dan untuk mengetahui kebenaran data yang dikemukakan. Wawancara memungkinkan penilaian secara langsung terhadap calon karyawan. Efektifnya suatu wawancara dapat dilihat dari keberhasilan kedua belah pihak dalam menciptakan komunikasi dua arah. Pewawancara cepat mengetahui lebih banyak tentang latar belakang pelamar, kepentingan serta nilai-nilai yang dimiliki, sebaliknya calon tenaga kerja mendapat kesempatan kepada pewawancara untuk mengajukan pertanyaan mengenai organisasi dan pekerjaan. Pelamar ingin membuat kesan yang sebaik-baiknya dan berusaha untuk menutupi kekurangan maupun untuk memberikan jawaban yang meyakinkan pewawancara, sementara pewawancara berusaha untuk menerobos pertahanan ini dan menangkap pandangan sekilas mengenai orang yang sebenarnya. Salah satu keuntungan pokok yang dapat dicatat secara formal adalah bahwa mereka dapat menetapkan kualifikasi-kualifikasi serta bakat yang memungkinkan tidak ditunjukkan atau daftar tentang pendidikan serta pengalamannya. Seleksi mutlak dipergunakan dalam perusahaan untuk mengisi jabatan yang lowong, karena tujuan seleksi bukan sekedar mendapatkan orang - orang yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan ataupun tugas tertentu saja, akan tetapi untuk mengukur kemungkinan

kesanggupan seseorang untuk berkembang di kemudian hari apabila padanya diberikan pendidikan dan latihan. PT. Gawih Jaya Medan menerapkan dasar yang ditempuh dalam mengadakan seleksi yaitu:

- a. Cara seleksi yang ditempuh harus selalu berpegang penuh pada motif ekonomi, yakni mengadakan seleksi dengan cara yang paling efektif, dengan biaya minimum untuk mendapatkan tenaga kerja yang sebaik-baiknya. Cara ini dapat diperoleh berdasarkan pengalaman masa yang lalu yang umum dipakai perusahaan. Apabila jumlah pelamar demikian banyak, maka untuk menghemat waktu dan biaya diadakan pemilihan terhadap lamaran yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dan selanjutnya diseleksi sesuai dengan proses seleksi yang biasa digunakan.
- b. PT. Gawih Jaya Medan menetapkan syarat - syarat lain yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tertentu. Agar seleksi yang dilakukan seobjektif mungkin maka diadakan penggolongan terhadap syarat - syarat yang ditentukan dengan menitik beratkan syarat mana yang paling dominan. Syarat - syarat yang dimaksud digolongkan atas syarat mutlak, syarat pokok, syarat penting dan syarat lengkap.

Bagi calon tenaga kerja yang lulus pada seleksi ini berarti sudah memenuhi syarat yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menetapkan tenaga kerja.

Penempatan tenaga kerja didalam setiap organisasi perusahaan dimasa yang

akan datang. Dikatakan demikian karena diadakan penempatan tenaga kerja merupakan langkah pertama bagi para tenaga kerja untuk menghadapi tugas dan pekerjaan di dalam perusahaan.

D. Penempatan Jabatan Tenaga Kerja

Setelah pelamar yang mengikuti tahap seleksi dinyatakan lulus, maka selanjutnya calon tersebut akan menjalani masa orientasi sebelum menjadi tenaga kerja tetap guna menghadapi pekerjaan yang sebenarnya, namun sebelumnya ia harus terlebih dahulu menandatangani kontrak kerja yang berisi ketentuan yang berlaku di perusahaan termasuk hak dan kewajibannya.

Selama menjalani masa orientasi calon tenaga kerja tersebut akan diperkenalkan dengan perusahaan, dididik dan dilatih untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam hal ini yang menjadi instruktur adalah atasannya langsung yang akan memberikan instruksi (sambil bekerja) kepada calon tenaga kerja tersebut. Selama masa orientasi calon pegawai hanya diberikan uang saku 80% dari gaji yang sebenarnya. Jika ia dinyatakan lulus maka ia akan ditempatkan pada bagian yang telah ditentukan sesuai dengan posisi yang lowong.

Penempatan tenaga kerja yang diterapkan perusahaan adalah penempatan tenaga kerja yang baru dan penempatan tenaga kerja yang lama pada

jabatan yang kosong (promotion with in). Penempatan tenaga kerja ini terdiri dari:

- a) Penempatan tenaga kerja pegawai baru.
- b) Penempatan tenaga kerja lama pada jabatan yang kosong.

Penempatan tenaga kerja yang baru berarti mengangkat calon pegawai dan menempatkannya dalam suatu jabatan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Penempatan ini dilakukan setelah lewat masa induksi, orientasi dan masa percobaan serta telah memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Perusahaan beranggapan bahwa dengan menerapkan hal ini karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin kerja yang diharapkan perusahaan antara lain:

1. Seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu, serta sekecil mungkin terjadinya kesalahan.
2. Setiap data yang diperlukan pimpinan perusahaan (direksi) selalu tersedia.
3. Data yang disajikan karyawan mudah dimengerti.
4. Masuk kantor tepat waktu yaitu jam kerja setiap hari Senin sampai hari Kamis mulai jam 07.30 – 17.00, kecuali hari Jumat sampai jam 16.00 dan hari Sabtu libur.
5. Seluruh karyawan wajib mengikuti senam yang dilaksanakan setiap hari Jumat pada jam 07.00.

6. Bagi karyawan / karyawan akan diberikan peringatan oleh perusahaan jika melanggar salah satu diantara disiplin kerja, yaitu:
- Tiga kali terlambat hadir dalam sebulan.
 - Dua kali tidak mengikuti senam dalam sebulan tanpa alasan.
 - Tidak hadir tanpa alasan.
 - Sering keluar kantor pada jam kerja.
 - Penyelesaian kerja sering terlambat serta hasil kerja sering terjadi kesalahan.
7. Bagi karyawan / karyawan yang permisi sakit harus melampirkan surat dari dokter perusahaan, selambatnya pada hari berikutnya. Apabila tidak menyerahkan surat keterangan dokter perusahaan, akan dipotong dari cuti yang bersangkutan.

Berikut ini adalah tabel peserta orientasi dan penempatannya dari tahun 1998 s/d 2000.

Tabel.1
Orientasi dan Penempatan Tenaga Kerja
Tahun 1998 - 2000

Tahun	Peserta Orientasi		Penempatan	
	Golongan	Non Golongan	Golongan	Non Golongan
1998	5	10	5	10
1999	7*	12	6	10
2000	5*	9	5	8
Jumlah	17	31	16	28

Sumber. PT. Gawih Jaya Medan

Keterangan:

* = Peserta orientasi ditambah pegawai yang mendapat kesempatan promosi.

Dari penjelasan diatas jelas bahwa dalam hal untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja maka perusahaan dapat memenuhinya dari dua sumber yakni dari dalam dan luar perusahaan. Waktu yang diperlukan untuk masa orientasi pada PT. Gawih Jaya Medan untuk tenaga kerja baru berkisar 3 (tiga) sampai 6 (enam) bulan, sementara untuk pegawai yang dipromosikan masanya berkisar antara 1 (satu) sampai 3 (tiga) bulan.

E. Hambatan – Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya

Hambatan - hambatan yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan seleksi dan penempatan tenaga kerja dalam usaha meningkatkan kinerja adalah:

1. Calon tenaga kerja sering mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan pekerjaannya diawal pelaksanaan tugasnya. Hal ini dikarenakan sering terjadi calon tenaga kerja yang akan ditempatkan merupakan calon yang dititipkan oleh pihak atau seseorang yang telah menjadi senior di perusahaan. Adapun permasalahan ini tetap harus diselesaikan dengan berpegangan kepada prosedur seleksi dan penempatan walaupun masih tetap harus terpengaruh dengan orang atau pihak yang membawa calon tenaga kerja tadinya.
2. Sulitnya menyesuaikan kebutuhan perusahaan tentang kebutuhan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman. Untuk hal ini perusahaan telah menempuh cara selain menerima dari orang dalam sendiri, juga menerima calon yang memasukkan lamarannya ke perusahaan.
3. Sering pelamar tidak mengisi keterangan diri secara lengkap, misalnya tidak menunjukkan statusnya apakah sudah berumah tangga atau belum.
4. Terbatasnya anggaran perusahaan untuk melaksanakan pengembangan tenaga kerja. Sementara perusahaan menginginkan tenaga kerja dapat dididik dan dilatih agar perusahaan dapat lebih maju. Untuk hal ini pihak personalia telah mengajukan permintaan anggaran, namun karena keuangan / anggaran

perusahaan belum dapat menutupi sesuai dengan yang diminta maka hanya diberikan seperlunya.

5. Terbatasnya fasilitas yang dimiliki perusahaan, misalnya ruang khusus yang menunjang pendidikan dan latihan. Dalam hal ini pihak perusahaan telah mengantisipasi dengan memanfaatkan ruangan yang dapat dijadikan sebagai tempat pelatihan dan presentasi atau latihan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Penerimaan tenaga kerja pada PT. Gawih Jaya Medan berasal dari dua sumber yaitu tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan dan tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan. Dalam mengisi jabatan yang lowong, perusahaan lebih mengutamakan karyawan sendiri yaitu dengan jalan memberikan promosi kepada karyawannya. Perusahaan akan lebih menghargai kemampuan karyawannya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugas pada jabatan yang lowong dibandingkan tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan. Dengan adanya promosi akan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja dalam memacu dan mengejar jenjang karier yang lebih baik.
2. Metode seleksi yang dipergunakan dalam rangka penarikan tenaga kerja serta penempatan pegawai pada PT. Gawih Jaya Medan sudah cukup baik.
3. Pengisian jabatan yang lowong lebih diutamakan yang berasal dari dalam perusahaan sedangkan untuk tenaga kerja non golongan berasal dari luar perusahaan. Penarikan pegawai dari luar ini pun kebanyakan dilakukan dari teman-teman pegawai. Hal ini dikhawatirkan akan mengakibatkan

tenaga kerja yang berpotensi tinggi tidak berhasil direkrut perusahaan sehingga tujuan perusahaan dalam memperoleh tenaga kerja berkualified tidak tercapai.

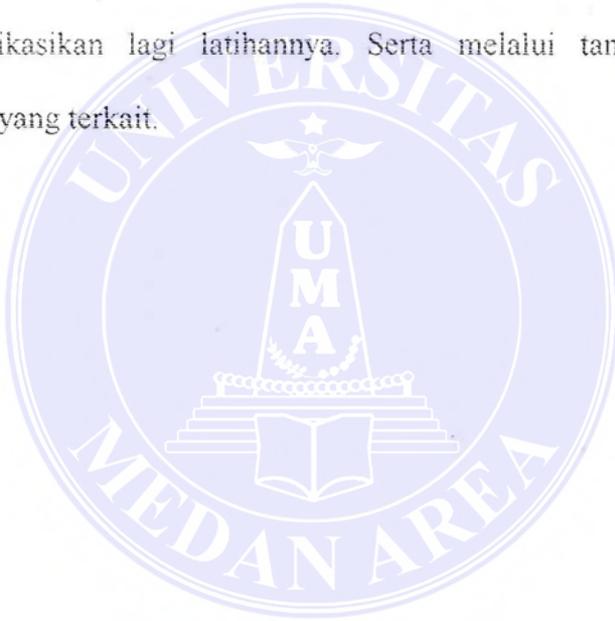
4. Pengembangan pegawai dilaksanakan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang di dukung pelaksanaan pekerjaan perusahaan.

B. Saran

1. Agar tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan, hendaknya dalam pelaksanaan penarikan tenaga kerja perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a) Mempersiapkan penarikan tenaga-tenaga muda yang mampu karena tenaga-tenaga muda lebih mempunyai fisik yang kuat serta lebih potensial terlebih menghadapi tantangan tehnologi yang semakin maju serta persaingan yang tinggi.
 - b) Penarikan tenaga kerja hendaknya lebih terbuka terutama dalam pengisian tenaga kerja golongan. Hal ini untuk menyerap masuknya ide-ide baru dalam perusahaan yang mungkin akan berguna untuk kemajuan perusahaan.
2. Agar calon pegawai yang lulus adalah mereka yang terbaik, hendaknya diberikan pendidikan yang lebih khusus lagi selama masa orientasi untuk bidang pekerjaan yang ditempatkan bagi calon pegawai tersebut. Serta

lebih meningkatkan lagi materi yang diberikan selama masa orientasi serta pada test psikologi, sehingga penempatan tenaga kerja nantinya sesuai dengan the right man on the right place.

3. Pengembangan tenaga kerja hendaknya lebih ditingkatkan. Disamping melalui program yang ada dapat dilakukan juga dengan memberi kasus untuk ditangani sendiri oleh pegawai. Artinya pegawai tersebut lebih dispesifikasikan lagi latihannya. Serta melalui tambahan pendidikan lainnya yang terkait.



DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito., **Manajemen Personalia**, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991.
- A.S Munir, **Pendekatan Manusia Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Karyawan**, Edisi III, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta, 1992.
- Edwin B. Flippo, **Manajemen Personalia**, Penerbit Erlangga, Cetakan VI, Jakarta, 1994.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1996.
- Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan**, CV. Mas Agung, Cetakan I, Jakarta, 1995.
- M. Manullang, **Manajemen Personalia**, Edisi Ketujuh, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1994.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian dan Hubungan Kepegawaian Dalam Perusahaan**, Penerbit Alumni, Bandung, 1991.
- Starus dan Sayles, **Manajemen Personalia Segi Manusia Dalam Organisasi**, Penerbit LPPM, Yayasan Kanisius, 1997.
- Winarno Surachman, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1995.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Thesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.