

**PERANAN PENARIKAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
PADA PT. SINDOMAS INTI PERKASA
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen*

Oleh :

**NAMA : SRI FINA
NPM : 02 832 0129**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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 : PERANAN PENARIKAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN PADA PT. SINDOMAS INTI PERKASA
TANJUNG MORAWA**

**Nama : SRI FINA
No. STB : 02 832 0129
Jurusan : MANAJEMEN**



**Menyetujui
Komisi Pembimbing :**

Pembimbing I

Drs. H. Miftahuddin, MBA

Pembimbing II

Hery Syahrial, SE. M.Si

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Ihsan Effendi, SE, M.Si

Dekan

Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd

RINGKASAN

SRI FINA

Peranan Penarikan Dan Pengembangan Karyawan Pada PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang berhubungan dengan keputusan organisasi yang berdampak pada angkatan kerja atau angkatan kerja potensial perusahaan. Organisasi membutuhkan kemampuan manajerial dan sumber daya manusia, dan menerapkan prosedur yang optimal untuk tujuan kepuasan konsumen. Idealnya, manajer sumber daya manusia harus ditempatkan pada posisi manajemen lini daripada hanya sekedar staff, karena dengan demikian mereka dapat melakukan pengambilan keputusan-keputusan daripada hanya sebagai penasihat.

Penarikan sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi

Setelah proses penarikan, diperlukan adanya pengembangan tenaga kerja untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Arti penting dari penarikan dan pengembangan karyawan yang baru dalam perusahaan adalah untuk mencari karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu perusahaan dengan memberikan pelatihan guna mengembangkan kualitas kerja tentang berbagai segi tugas kepercayaan yang dipercayakan kepada mereka.

Para karyawan yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan

pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Proses ini dimulai dari ketika organisasi itu mencari calon tenaga yang dibutuhkan melalui berbagai cara, sampai dengan penyerahan aplikasi (lamaran) oleh pelamar kepada organisasi tersebut. Hasil dari proses inilah sejumlah berkas lamaran dari para pencari kerja, dan selanjutnya diajukan untuk diseleksi. Proses ini sangat penting dalam suatu organisasi, karena mereka inilah yang akan menentukan kualitas suatu organisasi. Sewaktu menarik karyawan baru, manajemen haruslah mempertimbangan keadaan pasar tenaga kerja.

Proses seleksi ini penting, karena melalui proses ini akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan. Tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana yang tercantum dalam deskripsi jabatan. Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini termasuk pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Berdasarkan banyaknya persyaratan serta test yang dapat dilakukan dalam menarik dan mengembangkan karyawan, perusahaan perlu menerapkan beberapa syarat yang menjadi prinsip pengujian yang dilakukan dalam menarik dan mengembangkan karyawan.

Pendidikan dan latihan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standard yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan latihan adalah proses belajar mengajar dengan memperhatikan teknik dan metode-metode tertentu.

Dengan standar kinerja untuk membandingkan apa yang diharapkan dilakukan seorang pegawai dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, seorang supervisor dapat menentukan level kinerja pegawai tersebut. Proses penilaian kinerja harus dikaitkan dengan uraian pekerjaan dan standar kinerja.



KATA PENGANTAR

Dengan segala puji dan syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, baik dalam penyusunan kata-kata maupun cara pembahasannya. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima kritikan dan masukan atau saran yang bertujuan untuk membantu penulis dalam penyempurnaan skripsi ini.

Selama penyusunan skripsi ini penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan, pengarahan, nasehat, serta saran-saran, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.*
- 2. Bapak Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.*
- 3. Bapak Drs. H. Miftaluddin, MBA selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.*
- 4. Bapak Hery Syahrial, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.*
- 5. Ibu Dra. Hj. Sonia Hatmi, M.Si selaku Ketua Meja Hijau yang telah memberikan bimbingan kepada penulis sehingga selesai skripsi ini.*

6. Ibu Dra. Yenni Rjo Rita Siregar selaku Sekretaris Meja Hijau yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Ihsan Effendi, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
8. Bapak Pimpinan beserta segenap Karyawan Perusahaan PT. SINDOMAS INTI PERKASA Tanjung Morawa yang turut membantu penulis dalam memperoleh data penelitian.
9. Seluruh staf pengajar dan pegawai tata usaha pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membantu penulis dalam hal yang berhubungan dengan administrasi perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
10. Orang tua yang selalu mendoakan anaknya agar dapat berhasil dengan baik dan juga kepada seluruh keluarga dan para sahabat-sahabat yang telah memberikan dorongan hingga selesainya skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Medan, Mei 2007

Penulis,

SRI FINA

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	2
D. Luas dan Tujuan Penelitian	2
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	3
F. Metode Analisis	4
BAB II. URAIAN TEORITIS	6
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
B. Pengertian Penarikan dan Pengembangan Karyawan	9
C. Metode Penarikan dan Pengembangan Karyawan.....	10
D. Syarat Karyawan yang Ditarik dan Dikembangkan	25
E. Tujuan Penarikan dan Pengembangan Karyawan	29
F. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan	27
BAB III. PT. SINDOMAS INTI PERKASA TANJUNG MORAWA	37
A. Gambaran Umum Perusahaan	37

B. Tujuan Program Penarikan dan Pengembangan	45
C. Syarat Penarikan dan Pengembangan Karyawan yang Digunakan.....	48
D. Metode Penarikan dan Pengembangan Karyawan yang Digunakan.....	49
E. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan	51
F. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Dan Cara Mengatasinya.....	58
BAB IV. ANALISIS DAN EVALUASI.....	61
A. Analisis	61
B. Evaluasi.....	66
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	72
A. Kesimpulan	72
B. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	x



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Metode Penarikan Karyawan.....	11
Gambar 2.2 Elemen- Elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja	29
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa	40
Gambar 4.1. Prosedur Seleksi dan Penempatan Tenaga Pada PT. Sindomas Inti Perkasa	64
Gambar 4.2. Diagram Pencar Nilai Pengujian dan Pengukuran Keberhasilan Pekerjaan	68



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1.	Aliran Jabatan pada Perusahaan	34
Tabel 3.1	Daftar Konsumen PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa	41
Tabel 3.2.	Perincian Jumlah Karyawan	46
Tabel 3.3.	Bagian-Bagian Yang Melakukan Penarikan Karyawan Baru Mulai Dari Tahun 2003-2005.....	47
Tabel 4.1.	Perkiraan Umur Hidup Untuk Pria Dan Wanita	61



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Dalam menjalankan aktivitasnya PT. Sindomas Inti Perkasa tidak terlepas dari faktor manusia yang merupakan salah satu faktor yang penting dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Penarikan sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi

Setelah proses penarikan, diperlukan adanya pengembangan tenaga kerja untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Arti penting dari penarikan dan pengembangan karyawan yang baru dalam perusahaan adalah untuk mencari karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu perusahaan dengan memberikan pelatihan guna mengembangkan kualitas kerja tentang berbagai segi tugas kepercayaan yang dipercayakan kepada mereka. Para karyawan yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Terkadang PT. Sindomas Inti Perkasa mengalami kerugian karena gagal dalam manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk mengatasi hal itu maka upaya yang harus dilakukan adalah dengan melakukan penarikan dan pengembangan karyawan.

Penarikan karyawan yang dilakukan oleh PT. Sindomas Inti Perkasa adalah upaya perusahaan untuk merekrut tenaga kerja yang dibutuhkan. Disamping itu dalam

perekrutan setiap pelamar tentu harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sehingga perusahaan akan memperoleh karyawan yang dapat diandalkan.

Namun tidak menjadi suatu patokan bahwa tenaga kerja yang sudah ditarik dapat benar-benar melaksanakan tugasnya sekalipun telah memiliki pengalaman. Oleh karena itu upaya yang dilakukan PT. Sindomas Inti Perkasa adalah dengan melakukan pengembangan karyawan melalui pemberian pendidikan dan pelatihan. Di samping mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, perusahaan juga perlu mengembangkan sikap pegawai, di mana sikap pegawai dikembangkan ke arah rasa suka atau senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga dengan demikian pegawai bekerja dengan sesungguhnya.

Dari alasan pemilihan judul diatas jelaslah bahwa peranan penarikan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang sangat mendukung dalam mencapai tujuan PT. Sindomas Inti Perkasa, sehingga penulis tertarik untuk meneliti dan menuangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“PERANAN PENARIKAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA PT. SINDOMAS INTI PERKASA TANJUNG MORAWA”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan alasan pemilihan judul yang dilakukan pada PT. Sindomas Inti Perkasa dirumuskan masalah sebagai berikut :

“Bagaimana peranan dari penarikan dan pengembangan yang dilakukan pada PT. Sindomas Inti Perkasa?”

C. Hipotesis

“Hipotesa ialah merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diselidiki. Ia berguna dalam hal menuntun jalan pikirannya untuk mencapai hasil penelitiannya.”¹

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Apabila sistem dan metode penarikan dan pengembangan karyawan sesuai dengan peraturan maka akan didapatkan karyawan yang berkualitas dan berprestasi.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan yang penulis miliki maka penelitian ini dibatasi hanya pada sistem dan metode penarikan dan pengembangan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa.

Adapun tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimana peranan penarikan dan pengembangan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data tersebut dalam penulisan skripsi ini, maka ada dua metode penelitian yang dipergunakan antara lain :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan (*Library Research*) adalah yang dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Data yang diperlukan melalui riset kepustakaan ini merupakan data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan (*Field Research*) adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan observasi langsung ke lapangan untuk mendapatkan bukti-bukti aktual yang dihadapi dan di alami. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan maupun dengan melakukan wawancara langsung.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Pengamatan (*Observation*)

Penulis melakukan pengumpulan data langsung di lapangan terhadap objek penelitian. Dengan mengadakan penelitian terhadap bukti – bukti yang berhubungan erat dengan objek penelitian. Hasil dari metode penelitian ini bersifat informatif, yakni keterangan, cara – cara dan sebagainya yang dialami selama praktek kerja lapangan.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah proses pengumpulan data dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada staf PT. Sindomas Inti Perkasa serta mendapatkan jawaban dari bagian personalia. Wawancara dilakukan dengan menyiapkan daftar pertanyaan, mengadakan pengamatan serta wawancara langsung kepada orang – orang yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang dirumuskan untuk digunakan dalam penelitian ini adalah:

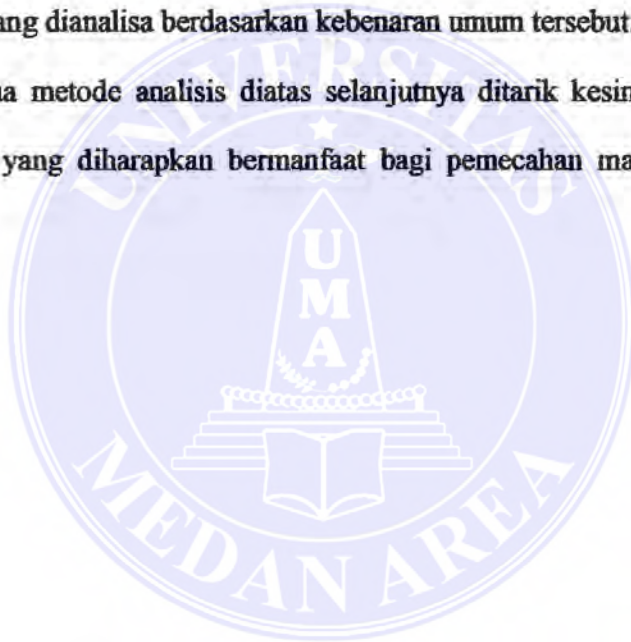
1. Metode Analisis Deskriptif

Metode ini dipergunakan dalam mengumpulkan data, menggolongkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga memberikan gambaran atau keterangan yang lengkap tentang masalah yang dihadapi.

2. Metode Analisis Deduktif

Metode ini merupakan proses penilaian logis yang dimulai dari premis-premis yang diterima umum sebagai dasar kebenaran untuk mengambil kesimpulan atas faktor yang dianalisa berdasarkan kebenaran umum tersebut.

Dari kedua metode analisis diatas selanjutnya ditarik kesimpulan dan akhirnya menyusun saran yang diharapkan bermanfaat bagi pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.



BAB II

URAIAN TEORITIS

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang berhubungan dengan keputusan organisasi yang berdampak pada angkatan kerja atau angkatan kerja potensial perusahaan. Organisasi membutuhkan kemampuan manajerial dan sumber daya manusia, dan menerapkan prosedur yang optimal untuk tujuan kepuasan konsumen. Idealnya, manajer sumber daya manusia harus ditempatkan pada posisi manajemen lini daripada hanya sekedar staff, karena dengan demikian mereka dapat melakukan pengambilan keputusan-keputusan daripada hanya sebagai penasihat.”²

“Penanganan SDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai SDM yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan penggunaan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”³

Tugas MSDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (satisfied) dan memuaskan (satisfactory) bagi organisasi.

“MSDM adalah kebijakan dan perhatian yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau Sumber Daya Manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.”⁴

² Pandji Anoraga, S.E.,M.M., **Manajemen Bisnis**, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, Tahun 2000, Hlm.154

³ Yusuf Irianto, **Tema-tema Pokok Manajemen SDM**, Penerbit Insan Cendekiawan, Jawa Timur, 2001, Hlm.3

⁴ Garry Dessler, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, Cetakan kedua, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta, 2001, Hlm. 2

Manajemen sumber daya manusia menunjuk kepada praktek dan kebijakan yang diperlukan seorang manajer untuk menjalankan aspek orang dan personal dari jabatan manajemen, yang meliputi :

1. Rekrutmen sumber daya manusia.
2. Seleksi sumber daya manusia.
3. Pengimbalan
4. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
5. Penilaian prestasi kerja
6. Penempatan

Ad.1. Rekrutmen Sumber Daya Manusia.

Proses rekrutmen sumber daya manusia pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran. Berbagai sumber rekrutmen antara lain dapat diperoleh melalui melamar langsung, lamaran juga dapat diperoleh berdasarkan informasi orang dalam, iklan, instansi pendidikan, dan sebagainya.

Dari sumber-sumber yang ada kemudian direkrutlah tenaga kerja dan selanjutnya para pekerja diminta untuk mengisi formulir lamaran yang dirancang sendiri oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan tersebut.

Ad.2. Seleksi Sumber Daya Manusia.

Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap keputusan lamaran tersebut.

“Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah :

- a. penerimaan surat lamaran
- b. penyelenggaraan ujian
- c. wawancara seleksi
- d. pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
- e. evaluasi kesehatan
- f. wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsung
- g. pengenalan pekerjaan

h. keputusan atas lamaran”⁵

Ad.3. Pengimbalan

Kompensasi yang diterima pekerja atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat, yang artinya imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat.

“Banyak karyawan dibayar (dalam kas) pada setiap akhir hari kerja berdasarkan jumlah jam kerja. Di lain pihak, banyak juga yang dibayar berdasar jam kerja yang diterima pada akhir minggu. Bentuk pembayaran ini disebut upah harian. Para karyawan lain dibayar dengan bentuk gaji tetap setiap minggu, bulan atau tahun. Di samping itu, bentuk upah insentif (seperti bonus dan komisi) banyak dipakai pada karyawan bagian produksi dan penjualan. Banyak perusahaan juga mempunyai rencana pembagian laba (profit sharing plan), di mana karyawan menerima sejumlah prosentase tertentu dari laba perusahaan sebagai pendapatan ekstra.”⁶

Dari kutipan di atas dapat dilihat bahwa dengan menggunakan sistem insentif ini karyawan akan merasa termotivasi untuk berprestasi lebih baik karena prestasinya dihargai sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Ad.4. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pegawai yang baru dalam perusahaan memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas kepercayaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

⁵ Sondang P. Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesatu, Cetakan Keduabelas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Hlm. 9.

⁶ T. Hani Handoko, *Op. Cit.* hlm. 246 - 247

Ad.5. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dilakukan organisasi-organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan guna memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ad.6. Penempatan

Penempatan bukan saja hanya untuk pegawai baru yang setelah mengalami proses seleksi dan lamaran diterima kemudian seseorang diterima dan akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi, yang berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan demosi sekalipun.

B. Pengertian Penarikan dan Pengembangan Karyawan

“Penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi.”⁷

Proses ini dimulai dari ketika organisasi itu mencari calon tenaga yang dibutuhkan melalui berbagai cara, sampai dengan penyerahan aplikasi (lamaran) oleh pelamar oleh pelamar kepada organisasi tersebut. Hasil dari proses inilah sejumlah berkas lamaran dari para pencari kerja, dan selanjutnya diajukan untuk diseleksi. Proses ini sangat penting dalam suatu organisasi, karena mereka inilah yang akan menentukan kualitas suatu

⁷ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Management Personalia*, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta, 2001, Hlm. 18

organisasi. Sewaktu menarik karyawan baru, manajemen haruslah mempertimbangan keadaan pasar tenaga kerja.

“Tujuan dari pengembangan tenaga kerja adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.”⁸

Karena output atau barang yang dihasilkan tidak memenuhi kualitas yang sudah direncanakan. Yang mana hal ini akan mengakibatkan turunnya jumlah penjualan. Untuk menghindari akibat-akibat yang buruk-ini perusahaan harus mengadakan pendidikan dan latihan terhadap pegawainya, agar dengan semakin terampil dan luasnya pengetahuan pegawai tentang tugas yang menjadi kewajibannya dapat menghemat waktu, tenaga dan memperbaiki mutu yang diinginkan. Di samping mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, perusahaan juga perlu mengembangkan sikap pegawai, di mana sikap pegawai dikembangkan ke arah rasa suka atau senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga dengan demikian pegawai bekerja dengan sesungguhnya.

C. Metode Penarikan dan Pengembangan Karyawan

Metode yang dilakukan dalam melaksanakan prosedur penarikan dan pemilihan, perusahaan harus memenuhi lebih dulu tiga syarat kebutuhan seperti yang terlihat pada gambaran 2.1. Pertama, harus ada wewenang untuk memperoleh tenaga kerja, yang berasal dari kebutuhan akan tenaga kerja (*employees requisition*) dengan cara analisa beban kerja dan analisa angkatan kerja. Kedua, perusahaan harus mempunyai standar personalia sebagai pembanding. Ini bisa diperoleh dari analisa jabatan yang membentuk spesifikasi jabatan. Dan akhirnya harus ada pelamar yang akan perusahaan pilih. Keseluruhan prosedur pemilihan tenaga kerja merupakan sifat proses penarikan tenaga kerja harus

⁸ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Op. Cit*, Hlm.67.

berdasarkan prosedur penarikan dan pemilihan, pada perusahaan adalah harus memenuhi lebih dulu tiga kebutuhan seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1.
Metode Penarikan Karyawan



Prosedur penarikan merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari para pelamar. Pada setiap langkah perusahaan mempelajari lebih jauh keadaan atau prospek pelamar tersebut. Informasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan spesifikasi jabatan, sebagai standar personalia. Apabila pelamar memuaskan, maka ia akan melangkah ke tahap/langkah berikutnya. Jadi pada tiap-tiap langkah dilakukan perbandingan dengan standar personalia.

Berhasil tidaknya suatu program penarikan bisa diukur dengan beberapa kriteria, seperti (sesuai dengan urutan kepentingannya):

- a. Banyaknya pelamar-pelamar,
- b. Banyaknya pemilihan karyawan, dan
- c. Banyaknya penempatan karyawan yang berhasil.

Banyaknya pelamar, meskipun merupakan petunjuk tentang menarik tidaknya suatu program penarikan, tetapi kurang dipergunakan, sebab banyaknya pelamar belum menjamin suksesnya pemilihan karyawan. Banyaknya karyawan yang dipilih lebih mendekati ukuran, tetapi yang penting bagi manajemen adalah banyaknya penempatan yang berhasil.

Cara-cara yang ditempuh selalu panjang dan rumit. Meskipun demikian, di dalam praktek perusahaan mungkin akan menjumpai cara-cara yang singkat untuk menilai kemampuan seseorang yang biasa disebut sebagai “*Pseudosciences*” (ilmiah semu). Di antaranya adalah:

1. Ilmu organ kepala manusia (*Phrenologi*)

Cara ini mencoba menilai kualitas seseorang dari melihat bentuk kepalanya.

2. Ilmu organ muka manusia (*Physiognomy*)

Cara ini menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka. Ada yang mempunyai muka dengan bentuk dagu yang keras, dahi yang menonjol dan lain sebagainya.

3. Ilmu penanggalan kelahiran manusia (*Astrology*)

Cara ini adalah dengan melakukan penggolongan tanggal kelahiran. Untuk “bintang” tertentu misalnya akan mempunyai sifat-sifat seperti ini. Sehingga pekerjaan yang cocok adalah pekerjaan yang sesuai dengan sifat-sifat tersebut.

4. Ilmu warna rambut manusia (*Trichology*)

Sedangkan cara ini mencoba menilai seseorang dari bentuk dan warna rambutnya kuning (*blonde*) akan mempunyai sifat agresif, positif dan dominan. Sedangkan yang berambut pirang (*brunette*) mempunyai sifat serius, pendiam, negatif, dan teliti.

5. Ilmu tulisan tangan manusia (*Graphology*)

Cara yang ini mempelajari seseorang dengan memperhatikan tulisan tangannya. Kalau tulisannya kecil, orangnya pemalu. Sedangkan kalau tulisannya tidak konsisten, dikatakan orangnya tidak berpendirian tetap.

Meskipun cara-cara di atas sangat susah dibuktikan kebenarannya, tetapi beberapa perusahaan tetap menggunakan. Sering perusahaan lihat atau baca adanya pengumuman yang menyatakan hendaknya lamaran ditulis tangn. Ini juga menunjukkan dipakainya cara *graphology*.

Adanya lowongan jabatan dalam suatu perusahaan, tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang harus aktif melakukan penarikan tenaga kerja. Cara-cara yang bisa ditempuh adalah dengan menggunakan:

1. Iklan/*advertensi*

Penggunaan iklan di dalam mencari karyawan diinginkan banyak dijalankan oleh berbagai perusahaan. Pada umumnya pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan. Keadaan ini bisa perusahaan lihat dari berbagai media massa yang tiap hari mencantumkan berbagai iklan lowongan pekerjaan.

2. Kantor Penempatan Tenaga

Yang lazim di Indonesia adalah kantor penempatan tenaga dari pemerintah, yaitu kantor tenaga kerja. Meskipun mungkin juga kantor penempatan tenaga (*employment agency*) ini dilakukan oleh pihak swasta.

3. Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja

Cara semacam ini mempunyai kebaikan dalam segi kepercayaan. Artinya, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan “*screening*” pendahuluan, sebelum memberikan rekomendasi.

4. Lembaga pendidikan

Dengan makin berkembangnya jabatan-jabatan dalam perusahaan, maka persyaratan yang dituntut makin kompleks dan teknis, sehingga memerlukan tenaga-tenaga lulusan sekolah-sekolah tinggi, akademi maupun universitas.

5. Lamaran yang masuk secara kebetulan

Kadang-kadang terjadi, bahwa suatu perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan jabatan. Tetapi ada sisa kemungkinan seseorang melamar/mencari pekerjaan, datang sendiri maupun lewat surat.

6. Nepotisme

Pemberian jabatan kepada sanak saudara atau famili sering dijumpai pada perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga.

7. Pocokan/Tenaga Honorer (*Leasing*)

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan jangka pendek, maka perusahaan biasa menarik tenaga kerja honorer yang akan dipekerjakan dalam waktu pendek.

8. Serikat Buruh

Di negara-negara yang sudah mempunyai serikat buruh yang kuat, cara ini sering dipergunakan perusahaan.

Untuk memperoleh hasil seleksi yang tepat, perlu mempertimbangkan tiga masukan penting yaitu analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, dan penarikan. Langkah-langkah dalam proses seleksi yang merupakan sistem yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara pendahuluan pelamar

Semakin tidak selektif suatu program penarikan, semakin diperlukan wawancara pendahuluan. Wawancara ini biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang nyata-nyata tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini biasanya mudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar akan ditanya tentang *mengapa* mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin juga tentang besarnya gaji yang diinginkan. Pendidikan dan pengalaman bisa diketahui dengan menanyakan ijazah sekolah terakhir yang dimiliki dan nama pekerjaan/jabatan yang pernah dipegang.

2. Tes-tes seleksi

(1). Tes kecerdasan (*Intelligence test*)

(2). Tes bakat (*Aptitude test*)

(3). Tes prestasi (*Achievement test*)

(4). Tes minat (*Interest test*)

(5). Tes kepribadian (*Personality test*)

3. Wawancara seleksi

Mungkin hanya sedikit perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa melakukan wawancara. Wawancara merupakan metode yang kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang dan mungkin kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang dan mungkin juga yang tertua.

4. Pemeriksaan referensi-referensi

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Sebagian menyatakan tidak bermanfaat, sebagian menyatakan bermanfaat. Yang tidak bermanfaat menyatakan karena berdasarkan pengalaman ternyata sangat jarang memperoleh referensi yang benar.

5. Evaluasi medis (tes kesehatan)

Tahap ini biasa dilakukan oleh berbagai perusahaan. Pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan pada dokter di luar perusahaan, tetapi sering juga dilakukan khusus oleh dokter perusahaan, terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang memerlukan persyaratan fisik yang berat.

6. Wawancara akhir

Wawancara akhir mungkin merupakan satu cara seleksi yang paling sering dipergunakan, apabila dalam seleksi pelamar hanya digunakan satu cara. Sayangnya, di dalam melakukan wawancara (*interview*) seringkali dijumpai ketidak-sepakatan terhadap seseorang yang diwawancarai, apabila wawancara tersebut dilakukan oleh lebih dari satu orang pewawancara (*interviewer*).

7. Keputusan penerimaan

Langkah terakhir dari proses seleksi ini adalah tahap yang paling mendebarkan bagi calon pegawai. Disinilah mereka menerima nasib “diterima” yang berarti akan bekerja

di perusahaan tersebut, “ditolak” berarti harus mencari pekerjaan di lain perusahaan. Untuk menjaga hubungan masyarakat tetap baik, maka bagi calon yang tidak diterima dapat dipertimbangkan untuk kesempatan yang akan datang.

Sebelum memberikan program pengenalan terhadap tenaga kerja beberapa test yang harus diberikan adalah sebagai berikut :

(1). TEST

Test ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologis tertentu. Tujuan proses pengukuran ini, terutama bagi perusahaan, adalah untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang di masa yang akan datang. Di dalam pembicaraan perusahaan selanjutnya, akan menekankan pada dua gatra (aspek) dari program pengujian (testing program). Pertama, perusahaan akan membicarakan beberapa prinsip dasar pengujian agar supaya pengujian yang dijalankan bisa memperoleh hasil yang memuaskan. Kedua, perusahaan akan membicarakan secara singkat beberapa tipe pengujian yang dilakukan pada berbagai perusahaan.

Berbagai cara penggolongan test psikologis dimaksudkan untuk memperoleh atau mengetahui sifat-sifat tertentu. Test bisa dijalankan dengan menggunakan alat-alat tulis atau dengan menunjukkan suatu kecakapan tertentu, seperti kecakapan mengetik atau stenografi misalnya. Untuk pembicaraan perusahaan di sini akan diuraikan secara ringkas jenis-jenis test psikologis seperti:

a). Test kecerdasan (*Intelligence test*)

Test kecerdasan mungkin merupakan jenis test yang paling luas penggunaannya. Test ini juga dikembangkan oleh para ahli jiwa. Dimaksudkan dengan test kecerdasan adalah test yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan (*mentail*) seseorang di dalam hal berpikir secara menyeluruh (*comprehensive*) dan logis

(*reasoning*). Dari suatu penelitian diperoleh hasil bahwa koefisien validitas jenis test ini mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk karyawan-karyawan yang ahli (0,55), supervisor (0,40) dan juru tulis (*clerck*) sebesar 0,35. Sedangkan untuk jabatan-jabatan seperti "*unskilled workers*" dan "*sales clerck*" hanya mempunyai koefisien validitas 0,80 dan 0,09.

b). Test bakat (*Aptitude test*)

Test bakat mencoba mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan yang tersembunyi untuk mempelajari suatu pekerjaan apabila kepadanya diberikan latihan yang cukup. Dengan demikian maka test bakat sebaiknya digunakan untuk pelamar yang belum mempunyai pengalaman. Test ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti ahli mesin, ahli bahasa, kerani, ahli musik dan lain-lain.

c). Test prestasi (*Achievement test*)

Kalau bakat adalah kemampuan di masa yang akan datang maka "*achievement*" adalah kemampuan pada saat ini. Apabila seseorang menyatakan mengetahui atau memahami sesuatu hal, maka test prestasi menguji seberapa jauh pengetahuannya tersebut. Jadi pada hakekatnya semua jenis test mengandung unsure *achievement* ini. Termasuk test bakat maupun test kecerdasan. Hanya tujuan dan penekanannya yang berbeda.

d). Test minat (*Intereset test*)

Semua orang menyadari bahwa seseorang yang mempunyai minat terhadap sesuatu jabatan atau pekerjaan tertentu, akan mengerjakan dengan lebih baik daripada yang tidak berminat. Biasanya pelamar ditanya apakah ia suka atau tidak suka atau tidak ada perbedaan dalam kesukaan, terhadap sesuatu hal, seperti penempatan, jenis hiburan dan lain sebagainya. Penempatan-penempatan untuk jabatan seperti,

akuntan, arsitek, dokter gigi, insinyur, manajer personalia, manajer produksi dan guru banyak menggunakan tipe test ini.

e). Test kepribadian (*Personality test*)

Arti pentingnya kepribadian bagi keberhasilan suatu jabatan atau pekerjaan, tidaklah disangsikan lagi. Banyak orang mempunyai kecerdasan, bakat dan pengalaman terhadap suatu pekerjaan, gagal di dalam melaksanakannya karena tidak mampu bekerjasama dan memimpin orang-orang lain. Untuk mengetahui kepribadian inilah dilakukan test ini.

Karena jenis-jenis test yang dipergunakan banyak sekali, maka di sini hanya akan diberikan beberapa contoh test yang sering dipergunakan:

- a. Test ini menyuruh seseorang untuk menjumlahkan angka-angka yang terdapat pada kolom 1, 2, 3, dan seterusnya, *mulai dari bawah* dengan diberi waktu tertentu, misalnya 15 detik. Di sini bisa diukur kecepatan dan ketepatan berpikir dari pelamar.
- b. Tes ke dua yaitu : seseorang dipersilahkan untuk memilih apakah pernyataan-pernyataan tersebut *sangat penting* bagi dirinya nantinya di dalam bekerja, ataukah *penting, agak penting, sedikit penting* ataukah *kurang penting*. Di sini dicoba apa yang menjadi harapan?keinginan di dalam bekerja nantinya.
- c. Tes ketiga
 1. A. Saya suka menolong teman-teman saya bila mereka mengalami kesulitan.
B. Saya ingin melakukan setiap pekerjaan sebaik mungkin.
 2. A. Saya ingin mengetahui bagaimana pandangan orang-orang besar (ahli-ahli) mengenai berbagai masalah yang menarik perhatian saya.
B. Saya ingin menyelesaikan suatu pekerjaan yang sangat berarti.

3. A. Saya ingin agar setiap pekerjaan tulisan saya teliti, rapi dan tersusun dengan baik.
- B. Saya ingin menjadi seorang ahli yang diakui dalam salah satu pekerjaan, jabatan, atau bidang khusus.
4. A. Saya suka menceritakan cerita-cerita yang menarik dan lelucon-lelucon dalam pesta-pesta.
- B. Saya ingin menulis Novel atau sandiwara yang hebat.

Jenis test ini mirip dengan contoh no.2 di atas. Di sini seseorang diminta untuk memilih mana di antara 2 pernyataan tersebut yang paling disenanginya. Di sini dicoba untuk mengukur apa yang menjadi keinginan atau sikap seseorang nantinya di dalam bekerja.

d. Tes keempat

Di samping test-test psikologis, di Indonesia juga dikenal adanya test keberhasilan (clearing test). Test ini terutama dipergunakan bagi mereka yang akan masuk sebagai pegawai pemerintah.

Contoh test tersebut misalnya sebagai berikut:

1. Coba sebutkan sekurang-kurangnya 3 orang kenalan yang terdekat dengan Saudara (di luar keluarga), nama, alamat dan pekerjaan.
2. Pernahkah Saudara mengikuti/mendapat indoktrinasi? Jika pernah indoktrinasi apa bilamana dan oleh siapa?
3. Pernahkah Saudara discreen, jika pernah di mana kapan dan oleh siapa? Apakah Saudara terkena klasifikasi/penggolongan atau tidak?

e. *Tes kelima*

Di sini perusahaan disuruh untuk memilih gambar mana yang sesuai untuk mengisi kekosongan tersebut. Hal ini untuk mengukur kecerdasan dan kecepatan berpikir.

(2). WAWANCARA

Wawancara mungkin merupakan satu cara seleksi yang paling sering dipergunakan, apabila dalam seleksi pelamar hanya digunakan satu cara. Sayangnya, di dalam melakukan wawancara (interview) seringkali dijumpai ketidak-sepakatan terhadap seseorang yang diwawancarai, apabila wawancara tersebut dilakukan oleh lebih dari satu orang pewawancara (interviewer).

1. *Jenis-jenis Wawancara*

Secara umum, wawancara dibedakan menjadi dua jenis, yaitu wawancara terpimpin (*guided*) dan tidak terpimpin (*unguided*). Atau sering juga disebut wawancara yang berpola (*patterned*) dan tidak berpola (*unpatterned*). Pada jenis wawancara terpimpin, disiapkan daftar pertanyaan dengan menggunakan dasar spesifikasi jabatan.

2. *Beberapa Prinsip Wawancara*

Suatu cara penggolongan yang mungkin bermanfaat dalam menentukan prinsip-prinsip yang perlu dianut adalah dengan mengikuti urutan fungsi yang terjadi selama wawancara, yaitu: 1) persiapan, 2) pengarahan, 3) menyelenggarakan wawancara, 4) menutup wawancara, dan 5) menilai.

Ad.1). Persiapan

Persiapan untuk wawancara jelas merupakan suatu kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. Untuk itu perlu diperhatikan beberapa prinsip seperti:

1. Menentukan tujuan wawancara tersebut. Penentuan tujuan ini perlu untuk mencegah agar jangan sampai dalam melakukan wawancara ditanyakan hal-hal

yang sudah tercantum dalam formulir lamaran misalnya. Demikian juga misalnya wawancara untuk menyelesaikan persoalan perburuhan keluhan (*Grievance*) akan berbeda dengan wawancara untuk seleksi karyawan.

2. Menentukan metode yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan wawancara tersebut. Secara umum prinsip ini menyangkut masalah penggunaan wawancara yang dipimpin ataukah tidak.
3. Lengkapilah diri perusahaan sebanyak mungkin dengan informasi yang dapat perusahaan peroleh dari wawancara tersebut. Di sini perusahaan perlu mempelajari “formulir lamaran” yang sudah diisi oleh para pelamar dengan tujuan “mengenal” calon karyawan.

Ad.2). Pengarahan

Tahap ini tidaklah bisa dipisahkan secara jelas dari proses wawancara. Tapi disini perusahaan akan memberikan penekanan yang berbeda. Pengarahan Wawancara memerlukan persiapan mental dan pisik:

1. Persiapan pisik untuk wawancara haruslah bisa menciptakan suasana yang enak (*comfortable*) dan bebas (*private*). Maksudnya adalah jangan sampai perusahaan menciptakan suasana yang sangat tidak enak, seperti tempat terlalu ramai, bisa dilihat dan atau didengar oleh orang lain. Banyak gangguan dan lain sebagainya.
2. Persiapan mental. Hal ini perlu diusahakan terutama oleh pewawancara di dalam pelaksanaan wawancara. Bagaimana agar suasana tidak “kaku” atau dicekam oleh ketegangan misalnya. Untuk menghindari keadaan semacam itu perusahaan bisa melakukan jalan seperti:

- ✓ Tidak langsung menanyakan soal pekerjaan, tapi soal-soal lain, seperti hobby atau olah raga dan lain-lain.
- ✓ Mempersilahkan merokok atau menyediakan minuman dan memulai percakapan dengan basa-basi.

Ad.3.) Menyelenggarakan wawancara,

Tahap ini merupakan proses pelaksanaan wawancara. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan di sini adalah:

1. Pewawancara haruslah memiliki sikap ramah dan menunjukkan perhatian (*response*) terhadap orang lain. Pewawancara yang suka berbicara dengan minat yang jujur dan penuh perhatian akan memudahkan wawancara tersebut menjadi *terbuka*.
2. Pertanyaan yang diajukan hendaknya memberikan keberanian untuk menjawab dari yang diwawancarai. Kalau misalnya karyawan yang diwawancarai tersebut sedang konflik dengan mandornya, maka perusahaan bisa menanyakan bukan mengapa ia konflik dengan atasannya, tetapi misalnya menanyakan tentang tipe mandor bagaimana yang diinginkan dan apa sebabnya.
3. Mendengarkan dengan penuh perhatian. Mendengarkan apa yang dibicarakan oleh pelamar dan kemudian berpikir ke depan (*projective*) akan sangat membantu dalam melakukan wawancara.

Ad.4.) Menutup wawancara

Untuk menutup wawancara perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pewawancara haruslah mengisyaratkan bahwa suatu wawancara akan segera diakhiri. Seringkali terjadi bahwa pelamar tidak merasa bahwa wawancara sudah

berakhir, sampai terpaksa pewawancara mengatakan/mempersilahkan untuk ke luar ruangan.

2. Berikanlah kemungkinan apa yang akan dilakukan untuk waktu yang akan datang. Maksudnya adalah agar para pelamar mengetahui apakah yang akan diberitahukan kepadanya.

Ad.5) Menilai.

Sesudah wawancara selesai, pewawancara haruslah segera melakukan penilaian sementara pengetahuan/informasi yang diperoleh masih segar. Kalau tidak tersedia catatan, perincian data ini harus segera direkam. Dalam melakukan penilaian, pewawancara juga harus menilai dirinya sendiri lebih dulu.

Karyawan yang baru ditarik dalam perusahaan memerlukan pelatihan untuk mengembangkan kualitas kerja tentang berbagai segi tugas kepercayaan yang dipercayakan kepada mereka. Para karyawan yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Ada 2 metode dasar dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu :

1. Latihan (*training*)

Latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seseorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

2. Pendidikan (*education*)

Pendidikan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Sistem pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan dengan menggunakan teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan, antara lain dengan memberikan pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerja, sistem magang, sistem ceramah, pelatihan vestibul atau pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan, sasaran pelatihan mengenai ketrampilan (*role-playing method*), studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium atau melalui belajar sendiri

D. Syarat Karyawan yang Ditarik dan Dikembangkan

Berdasarkan banyaknya persyaratan serta test yang dapat dilakukan dalam menarik dan mengembangkan karyawan, perusahaan perlu menerapkan beberapa syarat yang menjadi prinsip pengujian yang dilakukan dalam menarik dan mengembangkan karyawan, yaitu :

1. Bahwa pengujian tersebut hendaknya dirancang sesuai dengan program analisa jabatan yang baik. Karena tujuan diadakannya testing adalah untuk memperkirakan keberhasilan pelamar dalam memangku jabatannya di masa yang akan datang, maka jelas perhatian perusahaan harus dimulai dari jabatan tersebut.
2. Bahwa pengujian tersebut harus dirancang agar bisa menjadi alat yang dipercaya (*reliable*). "*Reliability*" (dapat tidaknya dipercaya) menunjukkan tingkat konsistensi (*degree of consistency*) yang diperoleh. Jika suatu pengujian mempunyai tingkat "*reliability*" yang tinggi, maka seseorang yang diuji pada waktu kedua atau ketiga

Test yang dipilih untuk dipergunakan haruslah mempunyai unsur/sifat ketepatan. Apakah pengujian tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan?. Suatu test mungkin berlaku (*valid*) untuk suatu maksud tertentu, tetapi tidak untuk maksud yang lain. Apabila perusahaan menginginkan memangku suatu jabatan, maka perusahaan memilih test kecerdasan yang bisa dipercaya. Dari berbagai penelitian telah terbukti bahwa test yang dipilih bisa dipercaya untuk menguji kecerdasan.

Di samping itu perlu pula diperhatikan bahwa untuk ketepatan dan keberlakuan (*validitas*) tidak hanya berhubungan dengan suatu tujuan tertentu, tetapi juga untuk situasi tertentu pula. Artinya untuk suatu perusahaan, mungkin suatu pengujian bisa “valid”, tetapi untuk perusahaan lain, belum tentu tipe tersebut memenuhi validitas yang perusahaan inginkan.

Tingkat validitas dan reliabilitas diukur atau dinyatakan dengan koefisien korelasi. Koefisien ini berkisar dari 0 sampai plus minus 1. Koefisien sebesar 0, menunjukkan tidak adanya hubungan antara dua variabel, sedangkan koefisien sebesar 1 menunjukkan adanya hubungan yang erat sekali antara dua variabel.

Apabila suatu pengujian mempunyai hasil yang konsisten, maka dikatakan koefisien reliabilitasnya, adalah sebesar 1. Apabila hasil atau angka koefisien itu berubah misalnya menjadi 0,90 maka berarti angka-angka pengujian itu hasilnya agak tidak konsisten. Para ahli menyatakan bahwa kalau koefisiennya sudah sampai pada 0,80, maka pengujian tersebut dikatakan sudah meragukan. Jelaslah bahwa kalau pengujian tersebut tidak dapat dipercaya (*reliable*), maka hasilnya pun tentu tidak “valid”.

Koefisien validitas menunjukkan hubungan antara hasil pengujian dengan prestasi pekerjaan nantinya. Jika suatu pengujian bisa memberikan perkiraan yang tepat tentang keberhasilan pekerjaan di masa yang akan datang, maka dikatakan koefisiennya sebesar 1.

Artinya seseorang yang hasil/nilai testnya lebih tinggi, maka di dalam pekerjaannya juga akan lebih berhasil daripada mereka yang nilai testnya rendah. Sebaliknya kalau ternyata bahwa keberhasilan pekerjaannya tidak ditentukan atau dipengaruhi oleh nilai pengujiannya, maka dikatakan koefisien validitasnya adalah 0.

Pengukuran prestasi pekerjaan biasanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Meskipun harus pula diperhatikan bahwa selalu ada kemungkinan, dalam penilaian prestasi, akan adanya penilaian yang kurang obyektif. Hal ini bisa disebabkan berbagai faktor seperti sikap atasan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan lain sebagainya. Hubungan antara nilai pengujian dengan ukuran keberhasilan pekerjaan bisa ditunjukkan dengan cara yang lain pula, selain dengan koefisien.

Berbagai prinsip untuk program pengujian karyawan lainnya antara lain adalah:

- i. Test hanyalah merupakan alat tambahan untuk melakukan seleksi, dan bukan satu-satunya alat untuk melakukan seleksi.
- ii. Administrasi test haruslah diawasi dan distandardisasi agar supaya hasil test tersebut bisa diperbandingkan.
- iii. Sejauh mungkin, test haruslah memiliki validitas statistik.

E. Tujuan Penarikan dan Pengembangan Karyawan

Adapun tujuan yang dilakukan dalam proses penarikan dan pengembangan karyawan adalah untuk memberikan proses pendidikan yang lebih lanjut kepada pegawai. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan dalam perusahaan dengan maksud untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan para karyawan.

“Pendidikan dan latihan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain

sesuai dengan standard yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan latihan adalah proses belajar mengajar dengan memperhatikan teknik dan metode-metode tertentu.”⁹

Jadi secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan adalah meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Dalam menyelenggarakan pendidikan dan latihan bagi para karyawan. Terlebih dahulu perlu dijelaskan apa yang menjadi tujuan dari pendidikan dan latihan tersebut. Tujuan diadakannya pendidikan dan latihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinannya.

Dari tujuan pendidikan dan latihan sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari pendidikan dan latihan dapat tercapai dengan baik bila memilih metode latihan yang sesuai dengan jenis-jenis latihan yang diadakan terhadap pegawai.

“Dengan standar kinerja untuk membandingkan apa yang diharapkan dilakukan seorang pegawai dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, seorang supervisor dapat menentukan level kinerja pegawai tersebut. Proses penilaian kinerja harus dikaitkan dengan uraian pekerjaan dan standar kinerja.”¹⁰

Dari kutipan di atas dapat diuraikan bahwa perusahaan harus mempunyai standar kinerja yang baik. Standar kinerja ini sangat penting dalam penilaian kinerja karena

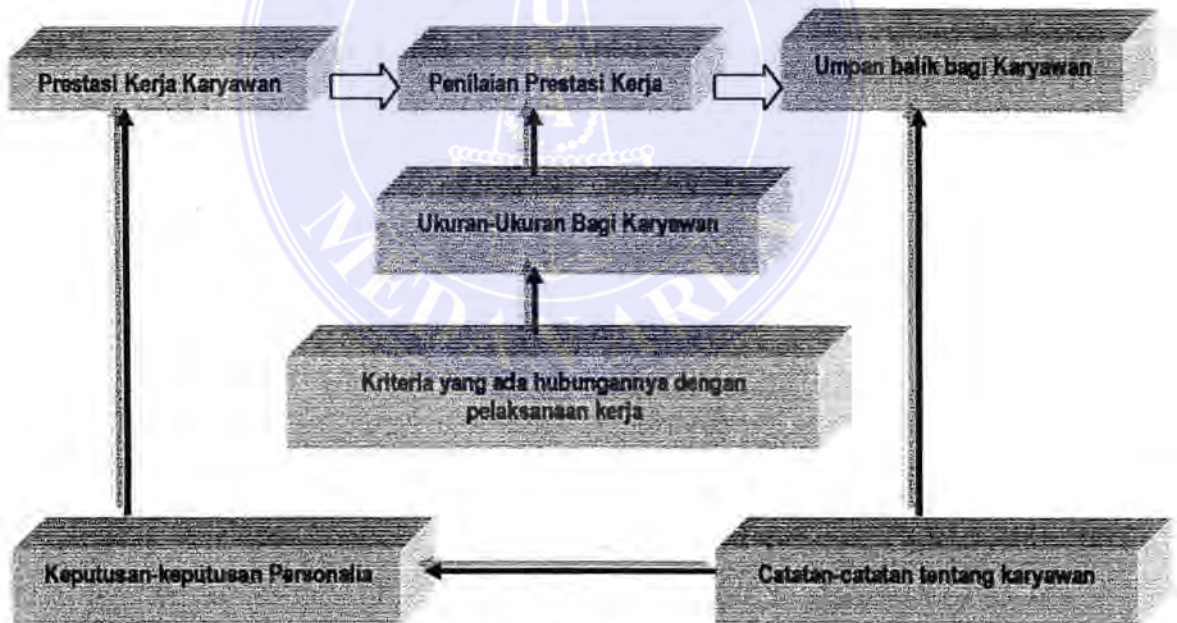
⁹ Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta, 2002, Hlm.178-180.

¹⁰ Robert L. Mathis dan Jackson, J.H., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Kedua, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.247.

merupakan alat pembanding antara apa yang diharapkan dari perusahaan dan apa yang sudah dikerjakan oleh karyawan. Mengembangkan standar kinerja yang jelas dan realitas dapat mengurangi problem komunikasi dalam umpan balik penilaian kinerja antara manajer, supervisor dan pegawai.

Penilaian prestasi kerja karyawan menggunakan ukuran dirinya sendiri. Sedangkan ukuran objektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilaian memberikan penilaian terhadap karyawan menggunakan ukuran yang umum dipakai sehubungan aspek yang dinilai. Elemen-elemen pokok dalam sistem penilaian kinerja dapat perusahaan lihat pada gambar 2.2. dibawah ini :

Gambar 2.2
Elemen- Elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja



Sumber : Prof. DR. Soekidji Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Data Manusia, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta, 2003, Hal.135.

“Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, yakni penilaian yang berorientasikan waktu yang lalu, dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang”¹¹

ad.1. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasikan Waktu Lalu.

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dilihat berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain mencakup:

a. Skala tingkat (*Rating scale*)

Dalam hal ini penilai melakukan subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi. Penilaian memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

b. Pemilihan jawaban (*Checklist*)

Dalam metode *checklist* penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan (yang dinilai). Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila pernyataan-pernyataan dalam instrumen penilaian itu disusun secara cermat, dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya.

¹¹ Nawamodio, Soesidji, *Op. Cit.*, hlm. 136.

c. *Metode peristiwa kritis (Critims case method)*

Metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan. Pimpinan membuat catatan-catatan tentang pekerjaan atau tugas-tugas dari karyawan yang akan dinilai.

d. *Metode peninjauan lapangan (Survey on square method)*

Metode ini adalah merupakan metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

e. *Tes prestasi kerja (Qualify of work test)*

Metode ini adalah merupakan metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena ada yang ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.

Ad.2.Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu yang Akan Datang

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain, sebagai berikut:

a. *Penilaian diri (self appraisals)*

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk pengembangan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

b. *Penilaian management by objective (MBO)*

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau

sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama.

c. Penilaian psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan.

d. Teknik pusat penilaian

Di dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat penilaian karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawannya. Hasil penilaian pusat ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di waktu-waktu yang akan datang.

F. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan

“Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini termasuk pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.”¹²

Proses seleksi ini penting, karena melalui proses ini akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan. Tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana yang tercantum dalam deskripsi jabatan.

“Konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagai mana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program

pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru untuk mengerjakan pekerjaan yang baru pula.”¹³

Justru itu adalah merupakan suatu keharusan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang berkualifikasi jabatan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini berhubungan dengan usaha merealisasikan semboyan “orang yang tepat pada tempat yang tepat” (*The right man in the right place*).

Perusahaan telah melihat bahwa analisis pekerjaan adalah langkah pertama dalam pemilihan (seleksi) yang bijaksana dari para karyawan. Dengan menggunakan informasi dari analisis tersebut, departemen personal dapat melakukan tugas yang penting untuk memilih para karyawan baru dan menempatkan mereka dalam pekerjaan yang paling memenuhi syarat untuk mereka.

Umpan balik dari hasil proses seleksi adalah karyawan atau tenaga baru yang segera dapat ditempatkan pada bagian yang diperlukan. Apabila masukan-masukan selama proses seleksi itu diperhatikan dengan seksama, dan langkah-langkah selesai diikuti secara benar, maka para karyawan baru ini akan merupakan sumber daya manusia yang produktif. Karyawan baru adalah salah satu indikator paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

“Untuk mengevaluasi karyawan baru maupun proses seleksi diperlukan umpan balik (*feed back*). Umpan balik dapat diperoleh dari kinerja (*performance*) karyawan yang bersangkutan. Indikator-indikator lain yang dapat dijadikan umpan balik hasil dan proses seleksi antara lain: kepuasan kerja karyawan, absensi, prestasi kerja, kegiatan organisasi kerja, sikap para pimpinan bagian atau departemen, dan sebagainya. Informasi mengenai umpan balik ini dapat diperoleh dari berbagai cara antara lain melalui: penilaian kerja secara berkala, wawancara dengan atasan langsung dengan karyawan yang bersangkutan, atau wawancara dengan rekan-rekan sekerja, supervisi dan lain sebagainya.”¹⁴

¹³ Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesatu, Cetakan Keduabelas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Hlm 169.

Kerja dan bekerja merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dan kehidupan manusia. Kerja ini merupakan bagian yang paling mendasar/esensial dari kehidupan manusia. Sebagai yang paling dasar, dia akan memberikan status dari masyarakat yang ada dilingkungannya. Juga bisa mengikat individu lain, baik yang bekerja atau tidak. Sehingga kerja akan memberi isi dan makna dari kehidupan manusia yang bersangkutan.

“Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai mutasi/promosi (kenaikan pangkat). Suatu mutasi/promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada mutasi/promosi yang tidak disertai dengan peningkatan gaji yang disebut sebagai mutasi/promosi “kering”.¹⁵

Karier merupakan suatu urutan promosi/mutasi atau pemindahan/mutasi (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Karier merupakan sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.

Tabel 2.1

Aliran Jabatan pada Perusahaan

Tingkatan Manajemen	Karyawan yang keluar	Karyawan yang ada	Karyawan yang tinggal	Dipromosi/mutasi/mutasi-kan	Karyawan Yang Ditarik	Karyawan Yang Dipertahankan
I	0	1	1/0	0	0	1
II	2 atau 3	10	7	1/0	0	10
III	20	100	77	3	13	100
IV	200	1.000	790	10	200	1.000
V	500	10.000	9.490	10	510	10.000

¹⁵ Heidjrachman & Husnan, *Op. Cit.*, Hlm. 38 :

Di dalam suatu organisasi terjadi aliran suatu jabatan di mana ada karyawan-karyawan yang keluar, ada yang dipromosi/mutasikan, ada yang ditarik untuk mengisi lowongan-lowongan akibat keluarnya karyawan maupun akibat dipromosi/mutasikannya karyawan yang bersangkutan.

Karyawan yang keluar biasanya disebabkan karena berumur lanjut sehingga mereka terpaksa diperhentikan dengan hormat dengan hak pensiun maupun pesangon, ada juga keluar akibat suatu kecelakaan sehingga fisik tidak memungkinkan lagi untuk terus bekerja di dalam organisasi. Ada juga yang keluar secara sukarela untuk pindah ke organisasi lain yang mereka rasa akan member ikan pendapatan lebih baik. Karyawan-karyawan yang keluar ini harus diganti agar kebutuhan jumlah karyawan untuk dapat mempertahankan tingkat efisiensi perusahaan yang dikehendaki. Juga untuk jabatan-jabatan di mana pejabatnya telah dipromosi/mutasikan ke jabatan yang lebih tinggi perlu diganti.

Perusahaan harus menarik karyawan-karyawan baru untuk mengganti baik yang keluar maupun yang dipromosi/mutasikan. Hubungan antara penarikan dan pengembangan karyawan adalah bahwa para karyawan-karyawan yang baru ditarik harus mengembangkan kualitas kerjanya dengan menjalani suatu masa latihan untuk dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Bagi karyawan yang baru saja menjalani promosi/mutasi harus pula menjalani latihan-latihan untuk dapat menjalankan tugas barunya.

Pengembangan kualitas kerja karyawan seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh, karyawan mungkin minta berhenti dan pindah ke organisasi

perusahaan lain. Atau karyawan bisa acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi.

Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu menguasai hukum dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan, dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.



BAB III

PT. SINDOMAS INTI PERKASA TANJUNG MORAWA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Ringkas Perusahaan

PT. Sindomas Inti Perkasa didirikan sejak tahun 1999 di Medan, berlokasi di Jalan Sei Belumai Hilir No : 103 A Tanjung Morawa. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi pembungkus plastik untuk beraneka produk seperti, pembungkus permen merek sugu, pembungkus bedak, pembungkus roti merek Marie Susu, pembungkus mie dan beraneka pembungkus lainnya. Perusahaan mempunyai karyawan sebanyak 1.007 orang termasuk staf di kantor.

Dengan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa PT. Sindomas Inti Perkasa ini merupakan perusahaan yang sedang berkembang. Pada mulanya perusahaan ini hanya melakukan penjualan di dalam kota Medan ini, tetapi karena PT. Sindomas Inti Perkasa telah mengalami perkembangan maka penjualan pun meluas sampai ke luar kota.

Proses pengolahan plastik pembungkus di PT. Sindomas Inti Perkasa menghasilkan produk berupa plastik pembungkus serta hasil sampingan berupa sampah plastik dalam bentuk daun dan sampah kerupuk yang dapat didaur ulang menjadi beraneka jenis tali plastik.

PT. Sindomas Inti Perkasa menghasilkan berbagai jenis, ukuran dan kualitas plastik pembungkus untuk berbagai macam produk seperti mie instant, bedak, sabun, snack, permen, biskuit dan obat-obatan. Barang jadi yang dihasilkan harus dapat memenuhi spesifikasi internasional untuk plastik pembungkus. Adapun spesifikasi

tersebut adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Plastik Pembungkus Mie

- | | |
|--------------|-------------|
| 1) OPP | 25u minimal |
| 2) Ketebalan | 35u maximal |
| 3) Warna | 6 warna |

2. Plastik Pembungkus Permen, Obat,

- | | |
|--------------|-------------|
| 1) OPP | 30u minimal |
| 2) Ketebalan | 35u maximal |
| 3) Warna | 6 warna |

3. Plastik Pembungkus Roti, Biskuit

- | | |
|--------------|-------------|
| 1) OPP | 45u minimal |
| 2) Ketebalan | 35u maximal |
| 3) Warna | 6 warna |

4. Plastik Pembungkus Snack

- | | |
|--------------|-------------|
| 1) OPP | 20u minimal |
| 2) Ketebalan | 15u maximal |
| 3) Warna | 6 warna |

3. Plastik Pembungkus Sabun

- | | |
|--------------|-------------|
| 1) OPP | 15u minimal |
| 2) Ketebalan | 20u maximal |
| 3) Warna | 6 warna |

PT. Sindomas Inti Perkasa yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kemasan pembungkus mie, roti dan permen. Dalam proses produksinya, bahan baku utama yang digunakan untuk OPP (Over Poly Propylene), sejenis plastik bening dalam satuan roll, dimana ukuran 1 roll = 1000 meter, dengan ketebalan 35 μ dan lebar 27

cm. Bahan baku tambahan yang digunakan adalah cat, tiner, dan nikkalyco (sejenis zat tepung berwarna putih untuk mencegah agar cat dan OPP tidak lengket sebelum dicat). Khusus untuk bahan baku OPP, perusahaan memesan / membeli dari Jakarta sedangkan bahan baku lainnya di beli di Medan. Adapun ukuran produk kemasan pembungkus mie yang dihasilkan adalah 270mm x 170mm x 1000mm. Dimana asumsi 1 roll OPP menghasilkan + 50.000 lembar plastik untuk tiap bungkus mie.

Hasil produk PT. Sindomas Inti Perkasa secara umum ke beberapa negara, untuk keamanan dan tidak tercemarnya hasil produksi, produk jadi dikemas dalam dua jenis kemasan yaitu pengemasan dalam peti pallet (Break bulk) dan pengemasan plastik (shrink wrap) dimasukkan ke dalam container.

PT. Sindomas Inti Perkasa menghasilkan berbagai jenis, ukuran dan kualitas plastik pembungkus untuk berbagai macam produk seperti mie instant, bedak, sabun, snack, permen, biskuit dan obat-obatan.

Tabel 3.1

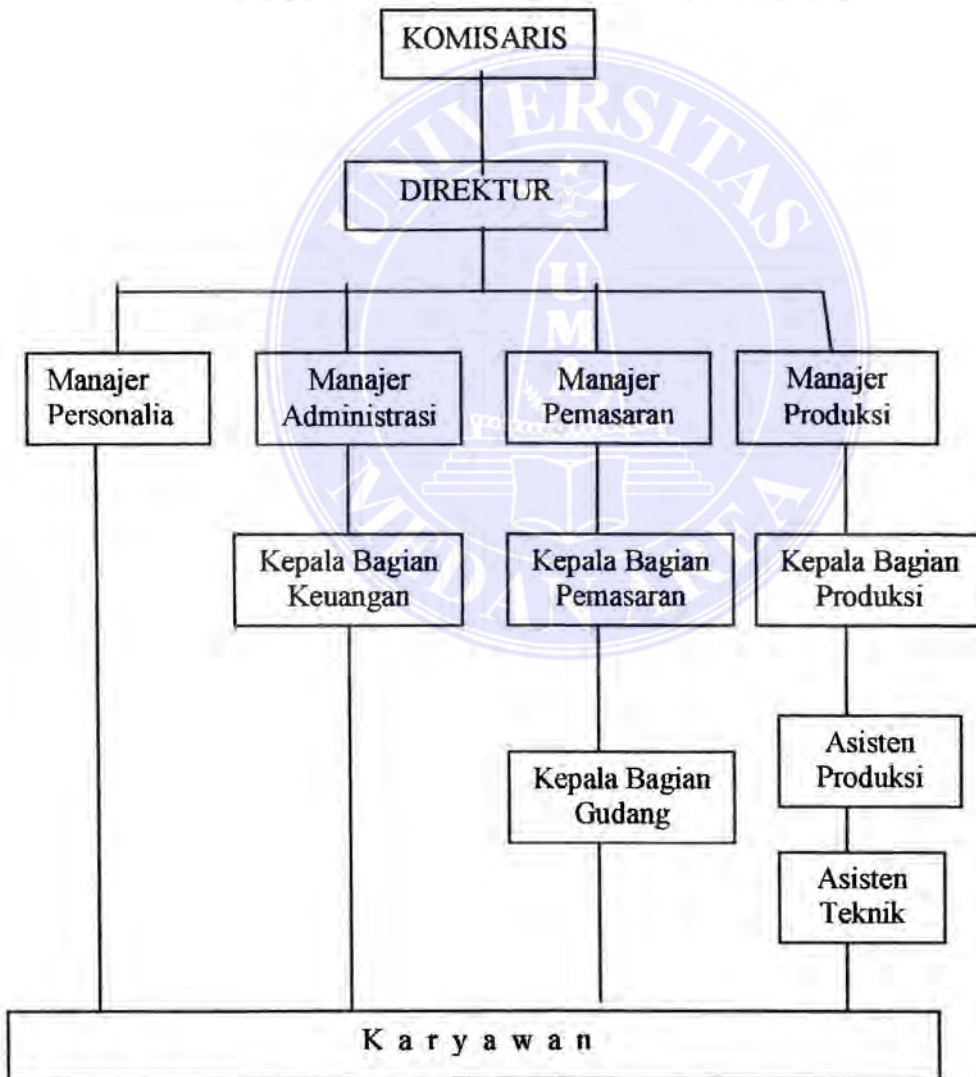
Daftar Konsumen PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa

Konsumen	Alamat Tempat Pendistribusian
PT. ABC President Indonesia	Jln. Pulau Solor Kav.11 KIM 2 Mabar
PT. Asia Sakti	Jln. Amplas Timbang Deli
PT. Medan Jaya	Jl. Marendal Gg. Karya No.48
PT. Musim Mas	Jl. Kol. Yos Sudarso Km 7,8
PT. Olaga Food Indonesia	Jl. Sutomo No.92
PT. Jakaranatama	Jl. Raya Medan – Tj.Morawa Km 8
PT. Union	Jln. Pulau Nias Kav.08 KIM 2 Mabar
PT. Sweet Indo Lampung	Jl. Cut Mutia No.58 Km 108. Lampung Utara.
PT. Golgon	Jl. Karantina No. 1 – A Medan
PT. Mestika Putra deli	Jl. Jati No.98
PT. Blau Rakyat	Jl. Binjai Km 8,5 Pasar V Gg. Perjuangan
PT. Sedap Corner	Jl. Batang Kuis Pasar 8 Gg.Mes

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Sindomas Inti Perkasa adalah struktur organisasi garis yang rantai perintahnya mengalir ke bawah melalui bagian-bagian dan bidang-bidang tugas masing-masing. Berikut ini penulis akan melampirkan struktur organisasi PT. Sindomas Inti Perkasa pada halaman berikut ini.

Gambar 3. 1.
Struktur Organisasi PT. Sindomas Inti Perkasa



Sumber : PT. Sindomas Inti Perkasa, Tanjung Morawa, 2006

Dalam wujudnya organisasi memiliki sejumlah kekayaan yang bersifat fisik maupun non fisik meliputi pula aspek-aspek sosial, budaya, teknologi, dan sejumlah interaksi yang tidak tampak oleh panca indera. Organisasi dan manajemen yang baik akan memberikan efek yang positif terhadap PT. Sindomas Inti Perkasa yaitu dalam hal control terhadap tugas-tugas dan tanggungjawab serta memperlancar komunikasi dari atasan sampai bawahan.

Berdasarkan struktur organisasi di atas, tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Komisaris

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengambil keputusan dalam segala kegiatan PT. Sindomas Inti Perkasa
- Pengambilan keputusan dalam pembagian laba
- Bertanggungjawab dalam pelaksanaan operasional PT. Sindomas Inti Perkasa
- Memimpin rapat umum para pemegang saham (RPUS)

2. Direktur

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Bertanggung jawab baik di dalam maupun ke luar PT. Sindomas Inti Perkasa
- Menjalankan pekerjaan, membimbing, membina serta mengawasi jalannya PT. Sindomas Inti Perkasa secara keseluruhan
- Berwewenang dalam memberikan otorisasi.
- Membawahi beberapa orang manajer yang bertanggungjawab atas bagian yang menjadi tugasnya yakni Manajer Administrasi, Manajer Personalia dan Manajer Produksi.

- Melaksanakan seluruh kegiatan PT. Sindomas Inti Perkasa serta mengawasi dan menilai hasil pelaksanaan kegiatan masing-masing unit dalam organisasi. Demikian juga dalam menentukan kebijaksanaan penjualan,
- Membuat sales forecast, rencana perkembangan keuangan perusahaan (cashflow)
- Memimpin rapat kerja maupun pertemuan-pertemuan secara periodik.

3. Manajer Personalia

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Menerima dan memberhentikan karyawan bila diperlukan setelah ada persetujuan dari Direktur Utama.
- Membuat laporan jumlah karyawan kepada bagian pembukuan dan bagian keuangan.
- Mencatat daftar hadir karyawan melalui seorang petugas khusus yang menangani absensi.
- Menyusun dan menghitung daftar gaji karyawan melalui seorang petugas khusus yang menangani penggajian.

4. Manajer Administrasi

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Menerima pesanan dari langganan melalui kepala bagian pemasaran serta membuat bon atas pesanan.
- Dalam hal pemberian kredit, harus meminta persetujuan kredit pada Direktur Utama .
- Mengkoordinir tugas-tugas dari masing-masing kepala bagian agar sesuai dengan tanggungjawab masing-masing.

5. Manajer Pemasaran

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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 Irepository.uma.ac.id | 21/5/24

- a. Membuat perencanaan pemasaran dengan mengadakan koordinasi dengan Komisaris dan Direktur.
- b. Melakukan penyaluran produk kepada konsumen dan mengatur pendistribusian barang jadi kepada konsumen.
- c. Menyusun dan memberikan laporan penjualan konsumen dengan berkoordinasi pada Direktur atau Manajer Administrasi.
- d. Membawahi Kepala Bagian Pemasaran.

6. Manajer Produksi

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Menguasai seluruh kegiatan pabrik dan bertanggungjawab atas kelancaran produksi.
- Membawahi bagian-bagian dalam pelaksanaann proses produksi.
- Merencanakan metode kerja yang efektif dan dalam pengawasan bertugas mengawasi jalannya operasi mulai dari bahan baku sampai menghasilkann barang jadi.

7. Kepala Bagian Gudang

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Mencatat dan menerima bahan baku yang dibeli serta mengelola tempat penyimpanan bahan baku.
- Melaksanakan administrasi pencatatan persediaan di gudang bertugas mengadakan pengawasan terhadap persediaan bahan baku dari segi kuantitas maupun kualitas.
- Bertanggungjawab atas penyimpanan barang jadi dan melaksanakan pengeluaran barang yang diperlukan berdasarkan prosedur yang berlaku.
- Bertanggungjawab atas permintaan bahan-bahan yang diperlukan oleh bagian produksi.

8. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Bertugas untuk memperkenalkan hasil produksi PT. Sindomas Inti Perkasa.
- Bertanggungjawab terhadap penjualan barang-barang hasil produksi, menerima pesanan dari langganan, juga dalam pengiriman barang
- Mengawasi pengiriman barang apakah sesuai dengan pesanan baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dipesan.
- Mencari daerah-daerah pemasaran hasil produksi, dan melakukan penagihan atas barang-barang yang dikirim kepada pemesan.

9. Kepala Bagian Keuangan / Pembukuan

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Melakukan pembelian atas bahan-bahan yang diperlukan dalam proses produksi berdasarkan surat permintaan bahan yang dikeluarkan oleh Manajer Produksi.
- Menyusun daftar penerimaan dan pengeluaran kas melalui karyawan yang menangani bagian tersebut.
- Melakukan pembayaran gaji dan upah karyawan.
- Menerima hasil penjualan dari bagian pemasaran.
- Melakukan pencatatan atas transaksi-transaksi di PT. Sindomas Inti Perkasa baik dalam jurnal maupun ke buku besar dan menyusun laporan keuangan.
- Melakukan rekonsiliasi bank melalui karyawan yang bertugas di bidang akuntansi serta membuat laporan bulanan.

10. Asisten Produksi

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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 Irepository.uma.ac.id | 21/5/24

- Mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan produksi di pabrik, baik terhadap produksi ban luar maupun ban dalam
- Mengkoordinasi kepala-kepala bagian yang terlibat di dalam proses produksi seperti kepala bagian ban dalam, kepala bagian ban luar, kepala bagian compound dan kepala bagian mesin.
- Memberikan pengarahan-pengarahan yang di butuhkan jika terjadi kesulitan proses produksi di pabrik.
- Memberikan laporan atas jalannya kegiatan produksi untuk dipertanggungjawabkan kepada Manajer Produksi.

11. Asisten Teknik

Tugas dan tanggungjawabnya adalah :

- Mengkoordinir serta mengawasi mesin-mesin dan alat-alat dalam kegiatan produksi.
- Mengkoordinir mandor-mandor unit kerja yang bertanggungjawab atas tugasnya masing-masing yaitu mandor bagian listrik, mandor bagian bengkel, mandor bagian generating set dan boiler.
- Melakukan pengawasan dan mengevaluasi kegiatan produksi yang telah dilaksanakan dalam hal efisiensi dan efektifitas dari mesin-mesin dan alat-alat.

B. Tujuan Program Penarikan dan Pengembangan

Bagian personalia PT. Sindomas Inti Perkasa ini tidak banyak berperan dalam menentukan penempatan tenaga kerja. Bila ada permintaan tambahan atau penggantian tenaga kerja pada departemen yang membutuhkan, biasanya harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan akan tetapi dalam prakteknya sering tidak diperhatikan. Ini terjadi apabila calon karyawan tersebut memiliki hubungan famili dengan kolega pemilik

perusahaan. Penerimaan dilakukan tanpa memperhatikan tingkat pendidikan atau ketrampilan karyawan tersebut, apakah sesuai atau tidak sesuai dengan jabatan yang dipegangnya.

Jumlah Tenaga kerja di PT. Sindomas Inti Perkasa sampai dengan tahun 2005 berjumlah sekitar 1.007 tenaga kerja pria dan wanita. Tenaga kerja pria berjumlah 980 orang dan tenaga kerja wanita berjumlah 27 orang. Perinciannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1. Perincian Jumlah Karyawan

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Komisaris	1
2	Direktur	1
3	Manajer Personalia	1
4	Manajer Administrasi	1
5	Manajer Pemasaran	1
6	Manajer Produksi	1
7	Kepala Bagian Keuangan	1
8	Kepala Bagian Pemasaran	1
9	Kepala Bagian Produksi	1
10	Kepala Bagian Gudang	1
11	Asisten Produksi	23
12	Asisten Teknik	10
13	Staf Produksi	925
14.	Staf Pemasaran	15
15.	Staf Keuangan	8
16.	Operator Telepon	2
17.	Office Boy/Girl	4
18.	Tukang Kebun	2
19	Satpam	8
	TOTAL	1007

Berikut akan diberikan data mengenai bagian-bagian pada perusahaan yang melakukan penarikan karyawan baru dimulai dari tahun 2003-2005

Tabel 3.2. Bagian-Bagian Yang Melakukan Penarikan Karyawan Baru Mulai Dari Tahun 2003-2005

No	Jabatan	2003	2004	2005
1	Asisten Produksi	2	5	3
2	Asisten Teknik	2	1	2
3	Staf Produksi	20	36	40
4.	Staf Pemasaran	3	2	2
5.	Staf Keuangan	1	2	1

Pengembangan pegawai dalam bentuk latihan dan pendidikan merupakan suatu kegiatan PT. Sindomas Inti Perkasa yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan dari pekerja sesuai dengan kegiatan perusahaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Dengan adanya latihan dan pendidikan ini seorang pekerja dapat berfikir secara kritis dan mampu untuk mengembangkan dirinya sendiri.

Sistem dan metode dalam pengembangan karyawan PT. Sindomas Inti Perkasa ini pada umumnya diberikan kepada pegawai yang berpotensi dalam melaksanakan tugasnya. Adapun sistem dan metode pendidikan dan latihan yang diberikan dalam mengembangkan kualitas kerja karyawan adalah :

1. Memperdalam bahasa Inggris dengan mengontrak seorang guru yang ahli dalam bidang bahasa Inggris.
2. Mengirim pegawai untuk mengikuti seminar atau penataran yang dilaksanakan oleh pemerintah setempat yang berhubungan dengan bidangnya.
3. Memberi kesempatan bagi semua karyawan yang berpotensi untuk mengikuti training di Jakarta untuk memperdalam pengetahuan tentang seluk beluk yang berhubungan dengan kegiatannya masing-masing.

C. Syarat Penarikan dan Pengembangan Karyawan yang Digunakan

Syarat-syarat penarikan dan pengembangan karyawan yang digunakan adaah merupakan peraturan dari PT. Sindomas Inti Perkasa yang berlaku untuk periode Tahun 2005-2010. Sebelum calon tenaga kerja diterima menjadi pegawai baru dan ditempatkan di dalam PT. Sindomas Inti Perkasa, maka terlebih dahulu calon pegawai diharuskan untuk mengikuti prosedur-prosedur seleksi yang telah ditetapkan oleh PT. Sindomas Inti Perkasa.

Untuk melaksanakan seleksi terhadap calon pegawai baru, pelamar harus mengajukan surat permohonan yang dilengkapi dengan persyaratan administrasi yang meliputi:

1. Surat lamaran
2. Daftar riwayat hidup
3. Surat tanda tamat belajar yang diperlukan
4. Surat keterangan berkelakuan baik dari pejabat yang berwajib
5. Surat keterangan kesehatan
6. Pas photo menurut ukuran yang diperlukan.

Sistem yang harus dilakukan sebagai syarat-syarat dalam melakukan pengembangan dan pelatihan tenaga kerja adalah dengan memperhatikan besarnya pemborosan karena banyaknya kesalahan yang diperbuat dalam melaksanakan tugas, sering terjadinya kecelakaan, rendahnya produktivitas kerja, kurangnya kegairahan bekerja, dan masalah-masalah sejenis adalah beberapa contoh dari situasi yang sudah mengharuskan adanya pelatihan. Contoh tantangan yang sifatnya internal, tetapi peningkatan kemampuan menghadapinya memerlukan pelatihan dan pengembangan

adalah apabila terjadi perubahan dalam strategi organisasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Jika PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa memutuskan menghasilkan produk baru, baik berupa barang atau jasa, biasanya memerlukan pelatihan para pegawai, bukan saja dalam hal menangani proses produksi, akan tetapi juga dalam kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan purna jual. Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan adalah tantangan eksternal yang timbul dilingkungan PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa bergerak yang menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap baru dari para pekerja.

D. Metode Penarikan dan Pengembangan Karyawan yang Digunakan

Metode yang dipergunakan dalam proses penarikan terhadap pemilihan tenaga kerja pada PT. Sindomas Inti Perkasa meliputi:

1. Wawancara pendahuluan,
2. Pengisian formulir/blanko lamaran,
3. Memeriksa referensi,
4. Test psikologi,
5. Wawancara,
6. Persetujuan atasan langsung,
7. Pemeriksaan kesehatan,
8. Induksi atau orientasi.

Ad.1. Wawancara pendahuluan

Semakin tidak selektif suatu program penarikan, semakin diperlukan wawancara pendahuluan. Wawancara pada PT. Sindomas Inti Perkasa biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang nyata-nyata tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini biasanya mudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar akan

ditanya tentang *mengapa* mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin juga tentang besarnya gaji yang diinginkan. Pendidikan dan pengalaman bisa diketahui dengan menanyakan ijazah sekolah terakhir yang dimiliki dan nama pekerjaan/jabatan yang pernah dipegang. Apabila pelamar nampak memenuhi persyaratan, maka dilanjutkan pada tahap kedua.

Ad.2. Blanko lamaran

Penggunaan blanko/formular lamaran ini terutama dimaksudkan agar memperoleh informasi/data yang lengkap dari para (calon) karyawan. Walaupun demikian pertanyaan-pertanyaan yang bisa menyinggung soal Kesukuan, kepercayaan misalnya, seyogyanya tidak dipergunakan.

PT. Sindomas Inti Perkasa berusaha untuk memanfaatkan data yang diperoleh dari blanko lamaran ini untuk melakukan analisa lebih jauh.

Dari analisa terhadap hubungan antara data biograpis (dari blanko lamaran) dengan keberhasilan karyawan bisa diperoleh berbagai hasil yang menarik. Kalau PT. Sindomas Inti Perkasa mengelompokkan para karyawan ke dalam kelompok yang berhasil dan yang tidak, dan kemudian di amati/pelajari data biograpisnya maka di mungkin akan menemukan berbagai hubungan. Mislanya ternyata kelompok yang berhasil, sebagian besar adalah karyawan yang sudah berkeluarga, sedangkan yang kurang berhasil ternyata banyak yang belum berkeluarga. PT. Sindomas Inti Perkasa bisa juga mencoba mengetahui hubungan antara prestasi di sekolah dengan keberhasilan karyawan. Hasil-hasil yang diperoleh ini akan sangat membantu di dalam seleksi dan penempatan tenaga kerja di masa yang akan datang.

Ad.3. Referensi

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Sebagian menyatakan tidak bermanfaat, sebagian menyatakan bermanfaat. Yang tidak bermanfaat menyatakan karena berdasarkan pengalaman ternyata sangat jarang memperoleh referensi yang benar. Sebaliknya, apabila surat referensi tersebut bisa di cek kebenarannya, akan sangat bermanfaat untuk dibandingkan dengan hasil test dan interview. Pada umumnya referensi yang dipergunakan adalah:

- (1). Referensi tentang karakter,
- (2). Pekerjaan dan,
- (3). Sekolah

Pada saat ini referensi karakter sudah mulai banyak ditinggalkan. Sebab sering ditulis mengenai hal-hal yang baik saja. Beberapa cara memperoleh referensi dan pengecekan yang lazim dipergunakan adalah:

1. Surat referensi yang dikirim ke PT. Sindomas Inti Perkasa yang memerlukan karyawan baru atas permintaan perusahaan.
2. Surat referensi yang dikirim ke PT. Sindomas Inti Perkasa yang memerlukan karyawan baru atas permintaan perusahaan tersebut.
3. Menelpon pemberi referensi.
4. Melakukan pertemuan dengan pemberi referensi.

Pada umumnya semakin akrab hubungan antara PT. Sindomas Inti Perkasa yang memerlukan dengan PT. Sindomas Inti Perkasa pemberi referensi, semakin lengkap dan akurat informasi yang diperoleh. Hal-hal yang ditanyakan atau ingin diketahui dari referensi tersebut biasanya menyangkut tentang:

- (1). Bagaimana catatan kehadiran karyawan,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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 Irepository.uma.ac.id 12/5/24

- (2). Mengapa ia meninggalkan jabatan yang lama,
- (3). Maukah PT. Sindomas Inti Perkasa yang lama mempekerjakannya kembali,
- (4). Apakah ia bisa diajak bekerja sama,
- (5). Bagaimana catatan tentang kecelakannya,
- (6). Apakah ia gemar berjudi atau peminum.

Pertanyaan-pertanyaan ini bisa diajukan secara tertulis maupun lisan (lewat telpon).

Ad.4. Test Psikologi

Langkah berikutnya yang dilakukan oleh PT. Sindomas Inti Perkasa adalah melakukan test terhadap pelamar. Tidak semua PT. Sindomas Inti Perkasa menggunakan test psikologis ini, meskipun nampaknya ada hubungan antar besarnya perusahaan dengan test yang dilakukan. Perusahaan-perusahaan besar umumnya menaruh perhatian terhadap test ini, sedangkan untuk PT. Sindomas Inti Perkasa-perusahaan kecil lebih menekankan pada interview. Karena masalah test psikologis merupakan hal yang kompleks, pembicaraan lebih mendalam akan diberikan pada bab tersendiri.

Ad.5. Wawancara

Mungkin hanya sedikit perusahaan yang menarik tenaga kerja tanpa melakukan wawancara. Wawancara merupakan metode yang kadang-kadang berbahaya untuk menilai seseorang yang masih berusia muda dan mungkin juga yang tertua. Meskipun demikian kalau PT. Sindomas Inti Perkasa hanya membatasi pada suatu metode penarikan, maka wawancara yang akan banyak dipilih. Sebab walaupun ini mempunyai subyektifitas yang tinggi dan juga tidak pasti, tapi merupakan cara yang penting. Untuk pembicaraan lebih jauh sebagaimana dengan masalah test, maka hal ini akan dibicarakan pada bab tersendiri.

PT. Sindomas Inti Perkasa berusaha untuk memperbaiki prosedur pemilihan karyawan dengan mencoba melakukan cara yang disebut “diskusi kelompok kepemimpinan”. Cara ini biasanya dilakukan sebagai berikut: Sejumlah pelamar dikumpulkan bersama-sama dalam satu ruang dengan mengelilingi sebuah meja. Kepada mereka diberikan satu persoalan untuk dipecahkan. Kemudian cara mereka memecahkan persoalan tersebut diamati. Mereka tahu bahwa mereka sedang diuji. Dalam hal ini pengamat akan mencatat kegiatan para pelamar tentang hal-hal:

- (1). Memimpin diskusi tersebut,
- (2). Mempengaruhi teman-teman dalam diskusi tersebut.
- (3). Meringkas dan menjelaskan
- (4). Memberikan argumentasi terhadap pendapat-pendapat yang berbeda.
- (5). Efektivitas berbicara.

Dengan cara seperti ini bisa dinilai tingkat partisipasi para pelamar dalam memecahkan suatu persoalan.

Ad.6. Persetujuan atasan langsung

Bagi para pelamar yang sudah lolos dari langkah-langkah sebelumnya, maka sampailah pada langkah ini. Persetujuan atasan langsung ini diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan “*line*” dan “*staff*”, yang memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut. Di dalam tahap ini perlu dilakukan wawancara lagi oleh para supervisor. Mungkin pula, bagian (departemen) personalia diberi wewenang untuk memerlukan diterima tidaknya seseorang pelamar apabila ternyata antara bagian personalia dengan supervisor tidak biasa melakukan kerja sama.

Ad.7. Pemeriksaan kesehatan

Tahap ini biasa dilakukan oleh PT. Sindomas Inti Perkasa. Pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan pada dokter di luar PT. Sindomas Inti Perkasa, tetapi sering juga dilakukan khusus oleh dokter perusahaan, terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang memerlukan persyaratan fisik yang berat. Seperti apakah ia tidak buta warna, memakai kaca mata atau tidak, pendengarannya normal, ataukah tidakk dan lain sebagainya. Pemeriksaan kesehatan juga dimaksudkan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh karyawan yang sering sakit, sehingga PT. Sindomas Inti Perkasa terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

Ad.8. Induksi

Pada tahap ini berarti karyawan *sudah* diterima bekerja pada PT. Sindomas Inti Perkasa. Induksi ini menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Tahap induksi ini merupakan tahap yang penting, sebab selama periode induksi inilah (biasanya 3 bulan) banyak terjadi karyawan keluar dari PT. Sindomas Inti Perkasa. Karena itulah induksi perlu dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana. Umumnya, pertama kali karyawan baru tersebut diterima oleh bagian personalia, dengan diberikan berbagai informasi tentang keadaan perusahaan. Sifat dan sejarah berdirinya PT. Sindomas Inti Perkasa beserta produk yang ditawarkan. Mungkin perla dilengkapi gambar-gambar atau film tentang keadaan PT. Sindomas Inti Perkasa. Kondisi kerja, upah, dan jaminan social yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan. Setelah itu karyawan baru tersebut akan diserahkan kepada supervisornya untuk menerima pengenalan lebih lanjut. Pada tahap ini karyawan baru tersebut sudah

mulai masuk ke dalam kelompok kerja. Menjadi tugas supervisor untuk mengusahakan agar karyawan baru tersebut bisa diterima dalam lingkungan kerja.

Hasil akhir proses seleksi dan penarikan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru akan merupakan sumberdaya manusia yang produktif. Dan karyawan produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

Metode pengembangan kerja diperlukan untuk mengevaluasi baik karyawan baru maupun proses seleksi diperlukan metode umpan balik. Metode umpan balik ini mungkin mencakup informasi tentang kepuasan karyawan, perputaran dan absensi, prestasi kerja, kegiatan serikat kerja, atau sikap penyelia. Umpan balik yang konstruktif di peroleh melalui serangkaian pertanyaan tertentu. Bagaimana karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi? Bersikap terhadap pekerjaan? Terhadap pekerjaan? Terhadap karier di mana pekerjaan merupakan salah satu komponen? Dan akhirnya, bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan? Jawaban-jawaban untuk masing-masing pertanyaan tersebut memberikan umpan balik tentang karyawan baru dan proses seleksi.

Untuk mengembangkan kualitas kerja para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang di butuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang di terima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan

memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

E. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan

Berhasil tidaknya induksi ini bisa diukur dari puas tidaknya supervisor dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya karyawan baru tersebut meskipun sering juga terjadi bahwa masuknya karyawan baru menimbulkan rasa anti-pati dari karyawan lama. Apabila tahap pemilihan sebelumnya tidak mengalami kesalahan biasanya tahap induksi ini tidak akan banyak mengalami kesulitan, asal ada kerjasama dari pihak supervisor.

Untuk mencapai tujuan tersebut diusahakan melalui :

- a. Penelitian latar belakang pribadi dari calon.
- b. Wawancara pendahuluan oleh pejabat yang diserahi tugas di bidang personalia.
- c. Pemeriksaan psikologis melalui lembaga yang ditunjuk oleh PT. Sindomas Inti Perkasa.
- d. Ujian pengetahuan dan ketrampilan oleh pejabat pada bagian yang membutuhkan.
- e. Pemeriksaan kesehatan oleh Dokter atau rumah sakit yang ditunjuk PT. Sindomas Inti Perkasa.

Pelamar yang lulus dalam satu tahap berhak mengikuti seleksi dan penempatan selanjutnya sedangkan yang tidak lulus pada satu tahap seleksi dinyatakan gugur. Setiap seleksi dicatat secara jelas dan teliti dengna menerangkan alasan-alasan lulus atau gugurnya.

Tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa .

1. **Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.**
2. **Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efiseiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah di tetapkan.**

Berbagai prosedur pemilihan tenaga untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan banyak di jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dan karenanya tidak ada prosedur standar yang bisa dipergunakan oleh semua perusahaan.

Dua cara yang paling sering dipergunakan di dalam prosedur penarikan dan penempatan tenaga kerja adalah test psikologi dan wawancara. Keduanya merupakan kegiatan yang kompleks dan susah untuk dipergunakan dengan tepat. Pada bab ini, hanya akan melakukan pembahasan singkat terhadap kedua cara tersebut *di dalam hubungannya dengan program personalia*, khususnya fungsi pengadaan tenaga kerja. Kedua metode tersebut sudah merupakan suatu bidang spesialis tersendiri dan mempunyai penggunaan yang berbeda pula.

Bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk berperilaku yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling tepat.

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin capai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja

padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik Mungkin pula pelaksanaan

program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa yang tercermin pada peningkatan kemampuan PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang, apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Sekali lagi, meskipun usaha-usaha yang dilakukan dalam penarikan dan pengembangan karyawan ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari kesuaman dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

F. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Dan Cara Mengatasinya.

Dalam melakukan kegiatan penarikan dan pengembangan karyawan akan ditemukan beberapa hambatan diantaranya :

1. Melakukan kesalahan penilaian karakter pelamar.
2. Menggunakan jenis test yang salah dan tidak tepat kepada calon pekerja sehingga perusahaan memberikan jabatan yang tidak tepat.

Untuk mengatasi hambatan tersebut diperlukan suatu kegiatan dalam merancang, mengatur dan menilai test psikologi dengan tepat, diperlukan latar belakang pengetahuan tentang psikologi industri (*industrial psychology*).

PT. Sindomas Inti Perkasa memerlukan beberapa karyawan baru untuk memperlancar kegiatan perusahaan, untuk itu manajemen personalia PT. Sindomas Inti Perkasa memasang iklan untuk memberikan lowongan pekerjaan tersebut. Banyaknya jumlah pelamar menunjukkan indicator bahwa tersedianya tenaga kerja yang cukup banyak dimasyarakat.

Dengan jumlah pelamar yang melebihi 100 orang, maka akan mempermudah untuk memilih calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Akan tetapi kenyataannya tidak demikian, meskipun jumlah pelamar cukup banyak, tetapi sulit bagi manajemen personalia PT. Sindomas Inti Perkasa untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang cocok dengan yang diperlukan.

Kasus yang dihadapi adalah keterbatasan suplai (secara kualitas) ini menyebabkan manajemen personalia PT. Sindomas Inti Perkasa tidak leluasa untuk memilih karyawan yang terbaik.

Keterbatasan penyediaan sumberdaya manusia (tenaga kerja) ini dapat diukur dengan rasio seleksi. Rasio seleksi dan penempatan dapat dihitung dari jumlah pleamar yang diterima dibandingkan dengan total pleamar. Bila rasio seleksi kecil, misalnya 1 : 3, berarti hanya sedikit pleamar yang dapat dipilih (diterima). Rasio seleksi yang kecil menunjukkan kualitas penarikan (rekrutmen) rendah.

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Jumlah pelamar yang diterima}}{\text{Jumlah seluruh pelamar}}$$

Untuk melaksanakan seleksi dan penempatan terhadap calon pegawai baru, pelamar harus mengajukan surat permohonan yang dilengkapi dengan persyaratan administrasi yang meliputi:

1. Surat lamaran
2. Daftar riwayat hidup
3. Surat tanda tamat belajar yang diperlukan
4. Surat keterangan berkelakuan baik dari pejabat yang berwajib
5. Surat keterangan kesehatan
6. Pas photo menurut ukuran yang diperlukan.

Setelah dilakukan proses seleksi yang diperlukan adalah memberikan berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan. Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pengamatan yang dilakukan, maka penulis mengambil kesimpulan mengenai sistem dan metode penarikan serta pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT. Sindomas Inti Perkasa sebagai berikut:

1. Sistem penarikan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa dilakukan bila ada permintaan tambahan atau penggantian tenaga kerja pada departemen yang membutuhkan, biasanya harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan akan tetapi dalam prakteknya sering tidak diperhatikan karena seringkali calon karyawan tersebut memiliki hubungan famili dengan kolega pemilik PT. Sindomas Inti Perkasa. Metode penarikan dilakukan tanpa memperhatikan tingkat pendidikan atau ketrampilan karyawan tersebut, apakah sesuai atau tidak sesuai dengan jabatan yang dipegangnya.
2. Berdasarkan hal tersebut diatas maka diperlukan adanya pengembangan pegawai dalam bentuk latihan dan pendidikan terhadap penarikan dan seleksi tenaga kerja pada PT. Sindomas Inti Perkasa. Pengembangan pegawai dikatakan berhasil dengan baik apabila dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan dari pekerja sesuai dengan kegiatan perusahaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.
3. Perubahan dari metode penarikan dan pengembangan karyawan yang diterapkan sebelumnya adalah dengan menggunakan peraturan dari PT. Sindomas Inti Perkasa

yang berlaku untuk periode Tahun 2005-2010. Sebelum calon tenaga kerja diterima menjadi pegawai baru dan ditempatkan di dalam PT. Sindomas Inti Perkasa, maka terlebih dahulu calon pegawai diharuskan untuk mengikuti prosedur-prosedur seleksi yang telah ditetapkan oleh PT. Sindomas Inti Perkasa.

4. Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan merupakan dua kepentingan yang harus sama-sama terpenuhi. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah melewati proses seleksi dan menjadi karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa dilakukan dengan berhasil baik. Hal tersebut terealisasi karena sistem dan metode penarikan dan pengembangan karyawan telah memberikan keuntungan yang baik dan terpenuhinya kepentingan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas pada PT. Sindomas Inti Perkasa, yaitu :
 - a. Peningkatan kemampuan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa Tanjung Morawa yang tercermin pada peningkatan kemampuan mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi.
 - b. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang, apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

B. Saran

1. Sistem penarikan dan pengembangan karyawan pada PT. Sindomas Inti Perkasa perlu ditambahkan serta ditingkatkan untuk mempertinggi kualitas kerja karyawan terhadap

perusahaan, karena menurut penulis sistem dan metode yang digunakan perusahaan kurang dapat menghasilkan karyawan yang baik. Dengan demikian pihak perusahaan akan mendapatkan informasi yang lebih akurat dan karyawan yang lebih berkualitas.

2. Dengan adanya deskripsi jabatan mana yang akan diperoleh standar sebagai pembandingan bagi pegawai yang dapat diterima untuk bekerja pada perusahaan tersebut, maka karyawan akan lebih termotivasi dengan sendirinya untuk lebih berprestasi dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan demikian produktivitas akan meningkat.
3. Para pegawai yang baru melalui proses seleksi kemudian diangkat dan ditempatkan, maupun yang sudah lama bekerja pada PT. Sindomas Inti Perkasa perlu mendapatkan pengembangan dan pelatihan. Harus pula diingat bahwa keberhasilan seseorang nantinya tidaklah hanya tergantung pada unsur kecerdasan, atau unsur lainnya, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya, misalnya kesetiaan dan kejujuran.

DAFTAR PUSTAKA

- Garry Dessler, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Cetakan kedua, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta, 2001.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, **Management Personalia**, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Husein Umar, **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Skripsi**, Cetakan kelima, Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003.
- Pandji Anoraga, **Manajemen Bisnis**, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, 2000.
- Robert L. Matius dan Jackson, J.H., **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Drs. Alexander Sindoro, Buku Kedua, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Soekidji Notoatmodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- Sondang P. Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesatu, Cetakan Keduabelas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- _____, **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta, 2002.
- Susilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2003.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi 2, Cetakan Ketigabelas, Penerbit BPFE Yogyakarta, Tahun 1998.
- Yusuf Irianto, **Tema-tema Pokok Manajemen SDM**, Penerbit Insan Cendekiawan, Jawa Timur, 2001.