

**DIKTAT**

**PENGANTAR PSIKOLOGI  
INDUSTRI  
DAN  
ORGANISASI**

**OLEH :**

**NINI SRI WAHYUNI S.PSI**



*Dicetak hanya untuk kalangan sendiri.*

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN 2002**

## DAFTAR ISI

B A B I.....	01
B A B II.....	13
B A B III.....	40
B A B IV.....	53
B A B V.....	65

# B A B I

## A. Titik Awal Perkembangan Psikologi

Perkembangan Psikologi industri di Indonesia sangat di pengaruhi oleh Perkembangan psikologi di negara-negara barat terutama Amerika Serikat. Psikologi sebagai ilmu dengan pendirian laboratorium pada tahun 1875 oleh Wilhem Wundt, di Leipzig Jerman. Dari awal tahun inilah dimulai Experimen dengan menggunakan metode ilmiah yang mempelajari gejala psikis seperti proses pengenalan, pengamatan, ingatan, pikiran, dan sebagainya. Bidang ini dinamakan Psikologi experimen.

Gejala Psikis dan Pilaku manusia yang dipelajari oleh psikologi experimen merupakan dasar terbentuknya teori dan unsur dari aturan serta prinsip yang berlaku umum, Kemudian dilakukan di bidang Industri. Namun dalam hal ini hasilnya kurang dapat diandalkan karena kajiannya di dalam suatu laboratorium yang menggunakan rancangan experimen sebagai kelengkapan dari cara penelitian laboratorium ini. Orang mengadakan penelitian lapangan, sehingga kedua penelitian tersebut saling melengkapi.

Penerapan psikologi umum di bidang industri di mulai pada permulaan abad ke 20, yaitu di bidang periklanan. Berbagai buku diterbitkan oleh para ahli yang membahas mengenai psikologi dengan suatu aspek dunia kerja, tentang efisiensi di industri.

Meskipun mulai permulaan abad ke 20 sudah dikenali kemungkinan penerapan psikologi umum dalam perusahaan, namun penerapan dan perkembangannya yang pesat baru di mulai dalam decade 1920.

1. Dengan di pelopori oleh Frederick Winslow Taylor, mulailah kerjasama sarjana Psikologi eksperimen dan sarjana Teknik industri menggarap study baru, yakni mencapai kesesuaian dan penyesuaian lingkungan kerja fisik, peralatan kerja dan proses kerja dengan keterbatasan kemampuan fisik dan psikis manusia sebagai tenaga kerja. Dari titik awal ini timbul apa yang disebut ergonomi atau psikologi perekayasaan, yaitu ilmu yang mempelajari dan mencari cara bekerja secara efisien dengan menyesuaikan peralatan canggih dengan kemampuan atau keterampilan manusia yang harus mengoperasikan peralatan tersebut.
2. Mulai tahun 1980-an penerapan psikologi di bidang penjualan, dengan mengadakan penelitian perilaku konsumen, sehubungan dengan tersebut maka di mulai kegiatan promosi melalui berbagai media untuk menarik hati konsumen.

Para sarjana psikologi mendalami hubungan antar manusia dalam industri, mempelajari organisasi sebagai suatu keseluruhan, struktur dan iklim berbagai macam organisasi, pola dan gaya komunikasi, struktur social formal dan informal yang ditimbulkan, untuk menentukan pengaruh dan akibatnya terhadap perilaku tenaga kerja.

Berdasarkan temuan psikologi eksperimen, berkembang pola psikologi diferensial atau disebut juga psikologi khusus, dengan tokohnya William Stern.

Psikologi Differensial terkenal dengan psikometri, yang mempelajari dan mengukur gejala psikis yang khas dari seseorang, yaitu keunikan atau perbedaan antar manusia.

Alat ukur yang digunakan untuk keperluan tersebut, Kemudian di kenal dengan tes Psikologi selanjutnya tes Psikologi berkembang dengan tes Intelligensi, Tes kemampuan, Tes Kepribadian dan minat yang bisa di gunakan dalam seleksi, Bimbingan, Penyuluhan dan Rehabilitasi. Selain itu juga di gunakan untuk keperluan rotasi, pengembangan karir serta meningkatkan motivasi kerja.

Pengembangan psikologi di Indonesia di mulai Akhir tahun 1949 atau awal tahun 1950 dengan adanya penggunaan tes psikologi yang di lakukan oleh balai Psichotechnik dan pusat psikologi angkatan darat yang menggunakannya untuk seleksi dan penjurusan berdasarkan pengukuran psikometri.

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan psikologi Industri dan organisasi di Indonesia antara lain adalah bahwa untuk mengadaptasikan hasil penelitian, teori yang berkembang, metodologi dan peralatan canggih dari dunia barat agar sesuai dengan kondisi di Indonesia. Kita menghadapi kesulitan dengan terbatasnya dana. Tenaga penelitian yang ada serta kesiapan untuk menerapkan psikologi di bidang tenaga kerja, organisasi di perusahaan.

Sehubungan dengan itu maka psikologi industri dan organisasi di Indonesia dewasa ini masih merupakan ilmu terapan. Dalam arti bahwa kegiatannya masih pada bidang pelaksanaan pemeriksaan untuk seleksi dan penempatan penyuluhan, bimbingan kejuruan, pengembangan karir serta pelaksanaan program latihan di perusahaan sedang di bidang organisasi, perekayasa manusia dan penelitian perilaku konsumen belum banyak di lakukan.

## **B. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi**

Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) merupakan Pengembangan Ilmu Psikologi yang berkaitan dengan perilaku manusia dalam organisasi dan bisnis. Sebagaimana layaknya sebuah disiplin ilmu, psikologi industri dan organisasi muncul sebagai jawaban atas berbagai perkembangan dunia, terutama yang berkaitan dengan kehidupan manusia dalam industri dan organisasi.

### Psikologi Industri di gunakan :

- I. Sebelum bekerja
  - Rekrutmen
  - Seleksi, Penempatan
  - Training
  
- II. Sedang bekerja
  - Kelelahan
  - Kebersamaan
  - Rancangan Metode dan alat
  - Moral dan motif serta kondisi kerja
  - Proses orang bekerja.
  
- III. Sesudah bekerja
  - Perilaku konsumen

### Guna psikologi industri

Bagi masyarakat pada umumnya untuk mengetahui bagaimana sifat, cir maupun tuntutan masyarakat industri.

Adapun tugas dari psikologi industri dan organisasi, yaitu:

- melaksanakan penelitian ilmiah dalam kaitannya dengan peran atau perilaku manusia dalam organisasi dan organisasi itu sendiri.
- Mengembangkan teori-teori dan menguji kebenarannya.
- Menerapkan penemuan-penemuan baru

Sehubungan dengan kegiatan-kegiatan itu semua maka psikologi industri dan organisasi perlu di upayakan penggunaannya untuk kepentingan dan kemanfaatan semua pihak yang harus di upayakan agar dalam penerapannya tidak terjadi penafsiran yang keliru.

Psikologi industri dan organisasi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku dalam perannya sebagai tenaga kerja dan konsumen baik secara perseorangan maupun secara kelompok. Dan yang di maksud dengan perilaku dalam hal ini adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia baik yang diamati secara langsung maupun tidak diamati.

Sebagai tenaga kerja, perilaku yang dipelajari dalam lingkungan kerja, di dalam tugas melaksanakan pekerjaannya, saling pengaruh dalam hubungan tersebut, sejauhmana tenaga kerja sesuai dengan pekerjaannya. Sebagai tenaga kerja manusia menjadi anggota organisasi industrinya, sebaliknya sebagai konsumen manusia menjadi pemakai dari jasa industri itu. Selain dari pada itu manusia dipelajari secara perseorangan dan kelompok.

### **C. Wawasan Psikologi Industri dan Organisasi**

Yang dimaksud dengan organisasi ialah organisasi formal yang mencakup organisasi yang mencari keuntungan, yang memproduksi barang atau jasa dan

organisasi yang tujuan utamanya bukan mencari keuntungan Lembaga pendidikan, rumah sakit, badan-badan pemerintah, dan sebagainya

Industri organisasi sebagai suatu system terdiri dari subsistem, yaitu satuan kerja yang besar seperti urusan atau divisi, satuan kerja yang besar ini terdiri dari satuan-satuan kerja yang lebih kecil, setiap bagian terdiri dari satuan kecil itu misalnya seksi. Demikian seterusnya sampai kesatuan kerja yang kita tetapkan sebagai yang terkecil yaitu tenaga kerja.

Setiap komponen, setiap subsistem, setiap system berintraksi dengan komponen subsistem lainnya secara terus menerus, itu berarti terjadi proses saling mempengaruhi serta adanya hubungan ketergantungan antar komponen, antar subsistem antar system

Objek yang dipelajari oleh psikologi industri dan organisasi adalah perilaku manusia sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen (yang merupakan komponen dari system) dalam intraksi dengan organisasinya (sistemnya) dengan kata lain perilaku manusia di pelajari dalam kaitan :

- a. Fungsi batas dari system
- b. Proses produksi dalam system

Dalam kaitannya fungsi batas dari system, perilaku manusia yang di kaji secara perorangan atau secara kelompok adalah sebagai berikut :

- a. Pelamar / calon tenaga kerja ( masukkan untuk system )
- b. Tenaga kerja yang terlibat dalam proses pengaduan dan seleksi tenaga kerja ( yang memiliki peran batas-boundang role-dan masukkan ke system )

- c. Tenaga kerja yang terlibat dalam proses pengendalian mutu pemasaran dan penjualan (yang memiliki peran batas dari keluaran dari system )
- d. Konsumen, perorangan ataupun perusahaan (yang akan menerima keluaran dari system ).

Dalam kaitannya dengan proses produksi dalam system, perilaku manusia dikaji, secara perorangan atau secara kelompok, sebagai :

1. Tenaga kerja pelaksana, yang dikelola
2. Tenaga kerja pengelola

Agar tenaga kerja baru dapat ikut serta dalam proses pengolahan bahan mentah atau informasi , mereka memerlukan pelatihan orientasi dan pelatihan ketrampilan. Pelatihan dan pengembangan perlu diberikan kepada tenaga kerja agar mereka memiliki pengetahuan sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan lain yang menentukan karir mereka selanjutnya.

Kondisi kerja dan kerekayasaan manusia berusaha untuk menyesuaikan lingkungan kerja fisik, mesin-mesin dan peralatan dengan keterbatasan kemampuan para tenaga kerjanya, agar mereka dapat bekerja dengan efisien.

### **Bagian-bagian dari Psikologi Industri dan Organisasi**

#### **1. Psikologi konsumen . .**

menitik beratkan pada konsumen

#### **2. Psikologi Manajemen.**

Menitik beratkan pada bagaimana mengelola perusahaan dan ketenaga kerjaan.

### 3. Psikologi Organisasi

menitik beratkan pada tingkah laku tenaga kerja dalam suatu kelompok organisasi.

### 4. Ergonomika

mempelajari kaitan antara manusia dengan lingkungan kerja

### 5. Analisa jabatan

mempelajari tentang gambaran dari suatu pekerjaan dan jabatan dalam suatu pekerjaan

### 6. Peraturan dan hubungan perburuhan

mempelajari tentang kaitannya mengenai peraturan perburuhan di dalam dunia kerja.

### 7. Pengelolaan sumber daya manusia

membahas sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi / perusahaan yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan – tujuannya.

## **D. Perbedaan Individual dalam bekerja**

### 1. Perbedaan Individu di dalam bekerja meliputi factor fisik dan factor psikis.

Secara garis besar factor yang menimbulkan perbedaan individu dalam segi fisiknya ialah :

- a. Bentuk tubuh dan komposisinya
- b. Taraf kesehatan fisik pada umumnya
- c. Kemampuan panca inderanya

Adapun perbedaan individu berdasarkan factor psikis ialah :

- a. Inteligensi.
- b. Bakat.

- c. Minat.
- d. Kepribadian
- e. Motivasi
- f. Edukasi.

Selanjutnya perlu dijabarkan apa yang dimaksudkan dengan perbedaan individu berdasarkan fisik dan psikis.

### **Perbedaan Individu Dalam Segi Fisiknya**

#### **(a) Bentuk Tubuh dan Komposinya.**

Bentuk tubuh meliputi besar kecilnya tubuh, bagian-bagiannya, warna kulit dan kelengkapan anggota badan. Sedangkan, komposisinya meliputi bagaimana letak dan kesesuaiannya dengan bagian-bagian tubuh lainnya. Penting dan tidaknya pengaruh kedua hal tersebut di dalam pekerjaan tergantung jenis pekerjaannya. Untuk pekerjaan sebagai sekretaris, pramugari atau penjual dicari wanita-wanita yang cantik, trampil dengan bentuk tubuh dan komposisinya yang indah. Hal ini disebabkan karena rupa juga ikut menentukan prestasi kerja mereka, di samping kepribadian yang menarik

#### **(b) Taraf Kesehatan Fisik**

Taraf kesehatan individu pada umumnya berbeda. Perbedaan ini bisa dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya ada orang yang mudah sekali diserang penyakit dan ada pula orang yang daya tahannya terhadap penyakit cukup kuat. Taraf kesehatan ini sangat menentukan produktifitas kerja, oleh karena di dalam bekerja terdapat aktifitas dan kesehatan di dalam produktifitas kerja.

#### **(C) Kemampuan Panca Indera**

Kemampuan fisik yang berujud kemampuan panca indera diperlukan di dalam bekerja. Misalnya untuk bekerja di bagian perusahaan rokok diperlukan kemampuan penciuman yang baik. Untuk menjadi musikus orang harus memiliki pendegaran yang baik. Usaha untuk mengukur kemampuan alat-alat indera ini banyak sekali dilakukan di dalam penerimaan calon-calon angkatan bersenjata. Disamping itu banyak sekali riset-riset yang diadakan menunjukkan pengaruh gangguan sensoris terhadap kuantitas dan kualitas produksi.

### **Perbedaan Individu Dalam Segi Psikis**

#### **(a) Inteligensi**

Sejauhmana Kemampuan seseorang di dalam mengatasi masalah tergantung pada taraf kesulitan masalah dan tingkat inteligensi yang dimilikinya.

Inteligensi diberi batasan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik-baiknya terhadap lingkungan. Oleh karena itu tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya bekerja. Orang-orang yang inteligensinya tinggi, sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja dan sebaliknya.

#### **(b) Bakat**

Bakat ialah kemampuan dasar yang menentukan sejauhmana kesuksesan individu untuk mempeoleh keahlian atau pengetahuan tertentu, apabila individu itu diberi latihan-latihan tertentu. Jadi apabila seseorang mempunyai bakat mekanik, bila dia diberi latihan-latihan tentang mekanik dia akan mudah untuk menguasai masalah mekanik dan sebaliknya. Di dalam bekerja baik di pabrik, di kantor atau di manapun, bakat-bakat yang sesuai dengan pekerjaannya sangat

dibutuhkan. Hal ini disebabkan untuk masing-masing pekerjaan seringkali menuntut bakat yang berbeda-beda pula. Dengan adanya kesesuaian antara bakat dan pekerjaan maka hasil kerjanya menjadi lebih sukses.

(c) Minat

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek sesuai dengan situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan ke orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda. Tingkat prestasi kerja seseorang ditentukan oleh perpaduan antara bakat dan minat.

(d) Kepribadian

Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian seseorang sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja. Menurut Super dan Crites pengukuran kepribadian di dalam bimbingan jabatan karyawan berguna bagi maksud-maksud sebagai berikut:

1. Bagi mereka yang penyesuaian kepribadiannya tidak baik, mungkin akan mengalami kesukaran penyesuaian diri di dalam training ataupun dalam situasi kerja.
2. Bagi mereka yang mempunyai sifat-sifat kepribadian tertentu yang mengganggu penyesuaian diri dengan posisi kerja bisa dilakukan usaha-usaha yaitu penempatan yang sesuai dengan kepribadiannya, di beri psikoterapi untuk penyesuaiannya.

#### (e) Motivasi

Motivasi ialah factor yang menyebabkan organisme berbuat seperti apa yang dia perbuat. Situasi yang menggerakkan orang untuk berbuat, menurut Maier (1965) terdiri dari dua aspek yaitu aspek subyektif dan obyektif. Aspek subyektif ialah kondisi yang berada di dalam diri individu yang berujud need. Sedangkan aspek obyektif ialah aspek yang ada di luar diri yang berujud incentive atau goal. Untuk memahani prinsip-prinsip tentang motivasi kita harus memperhatikan kedua aspek motivasi yang di sebut need dan incentive.

Sehubungan dengan adanya perbedaan motivasi di dalam karyawan bekerja. Tiffin berpendapat bahwa karyawan perlu diperlakukan berbeda-beda sesuai dengan motif yang mendorongnya bekerja.

#### (f) Edukasi

Yang dimaksud dengan edukasi disini ialah pendidikan formil di sekolah-sekolah atau kursus-kursus. Di dalam seringkali factor edukasi merupakan syarat paling pokok untuk memegang fungsi-fungsi tertentu. Untuk pekerjaan tertentu, pendidikan Akademi sudah mencukupi, tetapi untuk pekerjaan lainnya menuntut tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Untuk tercapainya kesuksesan di dalam bekerja dituntut pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang akan dipegangnya.

## BAB II

### A.Rekrutmen

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut me:tilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan. Bab ini membahas proses perekrutan sebagai cara organisasi menghadapi kekurangan-kekurangan kebutuhan sumber daya manusianya. Organisasi-organisasi secara berkala merekrut untuk menambah, mempertahankan, atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan sebelumnya yang sehat adalah tahap kritis dalam proses perekrutan. Dalam perencanaan rekrutmen, rencana-rencana sumber daya manusia mestilah disusun ; waktu, biaya dan kebutuhan-kebutuhan staf harus ditetapkan, sumber-sumber mesti dianalisa dalam persyaratan-persyaratan pekerjaan dan standar-standar kepegawaian mestilah ditetapkan dan divalidasi. Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

#### 1. Kegiatan dari rekrutmen.

- a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan.
- b. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
- c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.
- d. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia.

- e. Mendapatkan calon karyawan yang berbobot atau yang memenuhi syarat.
- f. Mencatat jumlah pelamar dari berbagai sumber dan metode rekrutmen.
- g. Melakukan tindak lanjut kepada calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak.

## 2. Kemitraan dalam rekrutmen

### a. Manajer lini

Mengidentifikasi lowongan kerja, menyusun deskripsi, melakukan wawancara, bekerja dengan profesional SDM, membantu mengidentifikasi karyawan berbakat yang potensial.

### b. Profesional SDM

Menggunakan informasi dari manajer lini, mengembangkan sumber dan metode rekrutmen, menjamin bahwa pertimbangan kesamaan kesempatan kerja telah dipenuhi dan keanekaragaman angkatan kerja telah dikelola secara efektif, menyusun dan memelihara rencana suksesi dan bagan penggantian.

### c. Karyawan.

Berpatisipasi dalam upaya rekrut, bekerja dengan para profesional SDM dan manajer lini, menjadi bagian dari rencana suksesi.

## **B. Tujuan dan arti penting rekrutmen.**

- a. Tujuan umum adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan.

b. Tujuan yang lebih spesifik antara lain :

Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.

- Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

### **C. Sumber dan metode untuk mendapatkan pelamar**

Identifikasi pool calon karyawan yang memenuhi syarat, akan dipilih untuk bergabung dengan perusahaan dan menjadi karyawan yang produktif. Sedangkan, pelamar yang tidak terpilih akan memperoleh pengalaman positif dan mengembangkan citra yang bagus mengenai perusahaan dan produk serta jasanya. Proses rekrutmen tidak hanya menghasilkan suatu pool calon karyawan atau pelamar, melainkan juga suatu pemasaran.

### **SUMBER-SUMBER REKRUTMEN : INTERNAL DAN EKSTERNAL**

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan:

#### **1. Sumber Internal**

Karyawan promosi yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

#### **2. Sumber eksternal.**

Individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini.

Apakah perusahaan akan memilih ke dalam atau ke luar untuk pelamar-pelamar pekerjaan adalah tergantung dari beberapa factor, termasuk ketersediaan Orang-orang yang berbobot dikedua sumber tersebut, kondisi perekonomian, rencana-rencana organisasi (bertumbuh, stabil, atau menurun), dan biaya relatif. Kelihatannya semua perusahaan harus merekrut dari luar (di luar barisan karyawan yang ada sekarang) untuk pekerjaan Entrylevel seperti klerek/juru ketik, management trainee, dan tenaga penjualan atau servis. Organisasi yang lebih besar tampaknya lebih menggunakan penarikan internal (mencari calon di antara karyawan yang ada saat ini) karena organisasi biasanya telah mengembangkan sekelompok pelamar potensial melalui perencanaan karir dan program pelatihan.

Kebijakan sumber daya manusia juga mempengaruhi keputusan untuk merekrut dari sumber internal atau eksternal. Jika manajemen menganggap sumber daya manusia sebagai aset untuk dikembangkan dan dipelihara, mereka akan menggunakan penarikan internal apabila dimungkinkan. Atau, jika manajemen memandang karyawan-karyawan sebagai biaya-biaya yang harus dikendalikan dan dikurangi, mereka kemungkinan akan merekrut secara eksternal.

Perusahaan yang sering melakukan rekrutmen dari sumber internal cenderung mengeluarkan relatif lebih banyak biaya untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan mereka dan juga lebih banyak dana untuk tunjangan pelengkap dan pensiun dalam upaya menahan mereka. Kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal bakal memicu pengeluaran yang relatif lebih besar untuk biaya-biaya rekrutmen, seleksi, dan kompensasi awal. Hal ini disebabkan karena perusahaan mungkin akan merekrut dan menyeleksi lebih banyak karyawan dalam periode waktu tertentu jika dibandingkan dengan kebijakan rekrutmen internal. Perusahaan dengan kebijakan rekrutmen eksternal mungkin harus menawarkan tingkat gaji awal yang lebih tinggi.

guna memikat karyawan yang berpengalaman dari perusahaan lain. Perbandingan antara kebijakan dari sumber internal dan eksternal ini tentu saja sangat sederhana karena banyak perusahaan yang secara periodik merekrut baik secara internal dan eksternal. Tetapi kebijakan ini menggambarkan beberapa pertimbangan mendasar dalam memutuskan dimana akan mencari karyawan, dan apakah akan membuat (melatih dan mempromosikan dari dalam) atau membeli (sumber eksternal) tenaga berbakat yang dibutuhkan.

Di dalam perusahaan yang mengejar pertumbuhan dibutuhkan orang-orang yang bersikap dinamik agar mengarahkan strategi dan tujuan organisasi ke pasar. Orang-orang yang dari dalam perusahaan biasanya lambat menyadari adanya munduran, dan cenderung bertahan terhadap strategi yang tidak efektif lagi hingga dibutuhkan orang-orang dari luar perusahaan. Sebaliknya, apabila perusahaan mengarahkan strategi ke arah kedewasaan, maka yang dibutuhkan adalah kelompok orang dari dalam perusahaan yang telah mengetahui benar seluk beluk usaha.

Apakah karyawan bakal direkrut dari sumber internal ataupun eksternal usaha ditentukan oleh ketersediaan karyawan-karyawan yang berbobot di dalam organisasi, ukuran organisasi, dan keinginan mengikuti ide-ide dan metode-metode organisasi lainnya. Karyawan-karyawan perusahaan haruslah menyadari bahwa utmen eksternal tidaklah menunjukkan bahwa tidak seorangpun yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi lowongan. Melainkan, kebijakan ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan gagasan-gagasan dan teknik-teknik yang baru bagi masalah lama.

## **Sumber Internal**

Tatkala terdapat kekosongan jabatan, tempat pertama yang harus dilirik oleh organisasi untuk penggantian adalah di dalam dirinya sendiri. Melalui kebijakan rekrutmen internal, karyawan-karyawan dari dalam perusahaan diberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong. Karyawan-karyawan yang ada saat ini merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang ada sekarang ini mengetahui harapan-harapan perusahaan menyangkut kinerja, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan, dan sikap yang diperlukan bagi keanggotaan organisasional; mereka dapat mengidentifikasi individu (termasuk mereka sendiri) yang akan memberikan kontribusi secara efektif.

Banyak perusahaan yang telah menganut kebijakan penggunaan karyawan yang ada untuk mengisi posisi yang kosong sebatas dimungkinkan. Karyawan-karyawan yang ingin berkembang di dalam organisasi cenderung lebih termotivasi manakala mereka mengetahui bahwa kinerja yang baik akan diimbali dengan promosi. Kesadaran karyawan-karyawan bahwa mereka mempunyai peluang-peluang untuk dipromosikan cenderung memotivasi kinerja mereka, meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, dan mekokohkan perasaan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Promosi dari dalam perusahaan sering mengakibatkan seorang pelamar mengosorkan sebuah posisi yang lantas diisi oleh orang dari dalam organisasi. Efek berantai (chain effect) pada promosi ini berarti bahwa tidak hanya satu posisi saja yang diisi dari dalam organisasi, tetapi dua atau lebih posisi bakal diisi tatkala sumber rekrutmen internal dipergunakan. Dengan demikian, efek berantai promosi mempunyai dampak positif pada moral kerja karyawan karena hal ini secara positif mempengaruhi beberapa karyawan. Lagi pula, organisasi memiliki kesempatan

memeriksa track records dari karyawan-karyawannya sekarang ini dan memperkirakan yang mana dari mereka yang akan sukses, dan dengan demikian mengurangi kemungkinan dilakukannya keputusan penggantian yang salah. Melakukan promosi dari karyawan-karyawan yang ada di dalam perusahaan tidak hanya memiliki dampak positif yang bersangkutan paut moral dan reputasi karyawan, namun juga memungkinkan mengambil manfaat dari individu-individu potensial yang ada saat ini di antara karyawan perusahaan. Meskipun nilai positif dan tidak terukur ini adalah penting, pencarian perusahaan jangan sampai membutuhkan manajemen terhadap bahaya baik itu terlampau melebihi-lebihkan arti penting sumber internal ini maupun bergantung padanya secara eksklusif.

Kebijakan rekrutmen dari sumber internal direkomendasikan sepanjang tersedia karyawan yang berkualitas baik. Tetapi jika keahlian khusus diperlukan, perusahaan haruslah menggunakan sumber rekrutmen eksternal untuk mengisi posisi. Jika dirasakan perlu, maka hal ini haruslah dijelaskan kepada setiap karyawan yang mungkin terlibat atau berkepentingan dengannya.

Manakala organisasi mempromosikan dari sumber internal, biasanya hanya kekosongan pada posisi entry level yang diisi dari luar perusahaan. Keunggulan pendekatan ini adalah karena tidak perlu bereksperimen dengan entitas yang tidak dikenal pada jenjang hierarkis di dalam organisasi; individu-individu mempunyai kesempatan membuktikan mereka sendiri pada posisi yang lebih rendah di dalam organisasi dan kinerja yang sukses diimbali dengan promosi. Rekrutmen internal juga mungkin lebih cepat dan kurang mahal dibandingkan rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, karena organisasi memanfaatkan catatan-catatan pegawai dan sumber dayanya sendiri, rekrutmen internal dapat menghemat waktu dan uang.

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan:

- Sebagian besar orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status dalam karir mereka. Oleh sebab itu, kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan. Kurangnya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebab utama timbulnya perputaran karyawan dan ketidakpuasan.
- Manajemen perusahaan dapat secara lebih akurat menilai keahlian-keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan-keistimewaan dari kalangan karyawan yang ada saat ini dibandingkan jika dilakukan wawancara terhadap para pelamar. Risiko terjadinya kekeliruan seleksi dan penempatan dapat dikurangi.
- Permasalahan rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan-pekerjaan *entry level*, dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan ini relatif sederhana.
- Individu yang ditarik dalam tentunya telah lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan cara ini biaya penarikan dari dalam bakal lebih murah dibandingkan jika perusahaan harus melakukan rekrutmen dari sumber eksternal. Sekali karyawan telah mempelajari seluk-beluk perusahaan, organisasi tidak perlu lagi melakukan investasi lebih jauh dalam mengorientasikan karyawan terhadap harapan-harapan dan standar-standar perusahaan.
- Masa pelatihan dan sosialisasi juga lebih singkat disebabkan lowongan-lowongan yang ada diisi secara internal. Karyawan-karyawan yang ada sekarang semakin sedikit belajar tentang organisasi dan prosedur-prosedurnya dibandingkan seorang pendatang baru.

Kebijakan rekrutmen internal, di samping juga mempunyai beberapa kelemahan

Memicu pertikaian pada saat para karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan-kekosongan, terdapat ketidaksenangan terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak begitu kentara manakala orang luar yang menduduki posisi tersebut.

- Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak akan memanfaatkan injeksi “darah baru”. Dan terdapat beberapa organisasi-seperti perusahaan iklan dan hubungan masyarakat (humas) yang membutuhkannya bagi kelangsungan hidup mereka. Organisasi, bagaimanapun juga, memerlukan keahlian-keahlian baru, ide-ide baru, metode-metode baru, dan itu semua biasanya dibawa masuk oleh orang-orang dari luar perusahaan yang dampaknya bakal memberikan wawasan baru terhadap profitabilitas.
- Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.
- Ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari sekedar peniru atasannya sehingga tidak ada suatu gagasan baru yang terdapat diperoleh. Ketika dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung hanya mengulangi praktik-praktik yang sudah ketinggalan zaman.
- Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit. Kebijakan promosi dari dalam juga membutuhkan program pengembangan manajemen yang kuat dalam rangka mempersiapkan kandidat manajerial untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

Bagaimanapun juga, aktifitas pelatihan seperti itu tidak akan memecahkan masalah kesempitan pola pikir. Beberapa perusahaan mungkin tidak mampu menyediakan program pengembangan manajemen yang komprehensif.

- Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, maka lowongan kedua akan tercipta. Posisi yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan pekerjaan tadi. Jika kekosongan yang kedua ini juga diisi secara internal, maka kekosongan lain takal terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut dengan efek riak (ripple effect).
- Pencapaian tujuan-tujuan affirmative action biasanya diraih hanya melalui perekrutan eksternal yang agresif.

## Sumber Eksternal

Sumber eksternal untuk rekrutmen meliputi individu-individu yang saat ini tidak menjadi anggota-anggota organisasi. Keuntungan terbesar rekrutmen dari sumber eksternal adalah bahwa dapat direkrut jumlah pelamar yang lebih banyak. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan lebih berbobot dibandingkan yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar-pelamar dari luar pastilah membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas.

Pada situasi tingkat perputaran yang tinggi di mana prestasi kerja memburu dan perlu adanya perubahan strategi, maka orang-orang dari luar perusahaan merupakan pilihan yang lebih baik. Orang-orang dari luar mempunyai pengalaman untuk menerapkan strategi baru dan tidak bertahan (defensif) terhadap kelemahan-

kelemahan yang ada sebelumnya. Lagi pula, kalangan karyawan kemungkinan besar akan antusias jika ada orang luar yang ditarik masuk.

Sumber eksternal juga mungkin mempunyai kontak-kontak dengan sesuatu yang tidak dimiliki oleh karyawan-karyawan internal. Dalam penjualan, riset dan teknologi, dan pembelian, sebagai contoh, kontak eksternal yang baik adalah kritis, dan rekrutmen dari pelamar-pelamar eksternal dengan kontak ini mungkin sangat menolong.

Akhir-akhir ini organisasi mencari pelamar-pelamar dari luar guna meminimalkan promosi karyawan ke jenjang di mana mereka tidak mampu bekerja dengan sukses. Disebut sebagai prinsip Peter (Peter principle), teori ini telah menjadi sah karena kian banyak manajer mempromosikan karyawan yang tidak mampu bekerja sebagaimana yang diharapkan dari orang yang dipromosikan tersebut. Hal ini mungkin sebagai pemenuhan ramalan bagi pembuat kebijakan yang menyalahkan prinsip Peter karena kekurangan mereka dalam metode rekrutmen yang baik atau seleksi karyawan yang tidak pada tempatnya. Bagaimanapun juga, di dalam setiap perusahaan di mana promosi dilakukan secara eksklusif dari dalam perusahaan akan mengalami prinsip Peter sampai tingkat tertentu.

Salah satu kiat yang lazim untuk menghindari prinsip Peter dan akibat ketidakpuasan karyawan adalah dengan cara bertindak sebagai penjabat sementara. Karyawan dipromosikan agar berperan sebagai kepala departemen untuk jangka waktu yang tidak ditentukan. Jika karyawan tersebut tidak mampu dalam melaksanakan pekerjaan, kepala departemen yang permanen dapat direkrut dari luar. Dengan demikian, karyawan tidak menanggung malu karena gagal menangani posisi tersebut; dan juga tidak ada demosi atau pemutusan hubungan kerja dalam record

permanen karyawan. Apabila peran sebagai kepala departemen terbukti mampu, karyawan tersebut dapat diangkat menjadi kepala departemen permanen.

Kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan:

- \* Orang-orang yang direkrut dari luar membawa ide-ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu membuat perubahan-perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok yang berkepentingan.
- \* Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang lebih tinggi akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.

Kebijakan rekrutmen eksternal juga mempunyai beberapa kelemahan :

Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena keahlian-keahlian dan kemampuan orang tersebut tidak dinilai dari tangan pertama.

- Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru.
- Jika pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang mungkin menjadi tidak puas karena mereka tidak mempunyai kesempatan promosi.

Analisis Biaya-Manfaat Rekrutmen

Tujuan mendasar rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berbobot yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu, individu yang *Underqualified* yang belakangan tentunya akan diberhentikan, dan juga individu yang *overqualified* yang akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi, haruslah tidak diangkat menjadi pegawai.

Analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*) menggambarkan aspek-aspek pengambilan keputusan dan menekankan implikasi ekonomi keputusan-keputusan seleksi. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, terdapat empat kemungkinan hasil dari setiap individu pelamar. Kuadran I dan II menunjukkan keputusan-keputusan yang benar untuk mengangkat pelamar yang akhirnya bakal menjadi karyawan yang sukses, atau tidak mengangkat pelamar yang akhirnya bakal menjadi karyawan yang gagal. Dalam kuadran II dan IV, manajemen membuat keputusan-keputusan yang salah. Dalam kuadran IV, karyawan tidak memadai bagi pekerjaan. Dalam kuadran II, manajemen menolak pelamar yang dapat/akan menjadi karyawan yang sukses. Keputusan yang salah seperti kuadran IV diartikan sebagai kesan positif yang salah (*false positive*) karena manajemen mempunyai kesan positif terhadap pelamar yang belakangan ternyata berubah menjadi karyawan yang gagal/tidak sukses. Pada kuadran II, keputusan yang salah disebut dengan kesan negatif yang salah (*false negative*) karena manajemen memandang negatif terhadap pelamar yang sebenarnya dapat menjadi karyawan yang sukses. Pada kuadran I dan III, Manajer memberikan skor "sukses" dalam memprediksikan secara benar kinerja masa mendatang si pelamar. Tentu saja manajemen ingin memaksimalkan tingkat keputusannya yang benar tersebut, yang merupakan persentase dari prediksi yang benar terhadap kinerja pelamar pada masa mendatang.

## Saluran-saluran Rekrutmen

Terlepas dari metode apa yang dipergunakan, masukan dari penyelia sangatlah penting dalam proses rekrutmen. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menyediakan sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat, sedangkan penyelia bertanggung jawab atas penentuan calon yang dipilih dari kumpulan ini. Agar efektif tentunya perekrut harus mengetahui pekerjaan apa saja yang bakal diisi dan dimana sumber daya manusia yang potensial dapat dicari. Saluran-saluran yang biasanya digunakan dalam rekrutmen di antaranya adalah :

- Job Posting.
- Persediaan keahlian
- Rekomendasi dari karyawan
- Walks-in
- Writes-in
- Perguruan tinggi
- Institusi pendidikan
- Iklan
- Agen penempatan tenaga kerja
- Konsultan manajemen dan executive search firms.

Maklumat pekerjaan (job posting) Salah satu metode yang paling populer dalam mengisi posisi-posisi di dalam perusahaan adalah maklumat pekerjaan (job posting). Organisasi yang tidak mempunyai system perencanaan sumber daya manusia dan tidak mengetahui karyawan-karyawan mana saja yang ingin dipertimbangkan untuk mengisi kekosongan-kekosongan dapat menggunakan cara job posting. Dalam system job posting, organisasi mengumumkan kepada karyawan-karyawannya

tentang adanya lowongan-lowongan melalui penggunaan bulletin, publikasi perusahaan atau surat-surat edaran. Tujuan job posting adalah menyampaikan kepada karyawan-karyawan tentang adanya lowongan-lowongan pekerjaan. Kelebihan utama dari metode job posting ini adalah memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang memenuhi syarat kesempatan yang adil untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Cara ini mengurangi kemungkinan adanya favoritisme dan perlakuan khusus dalam mengikuti proses seleksi.

Pemberitahuan lowongan pekerjaan memungkinkan karyawan perusahaan melamar posisi lainnya di dalam perusahaan. Karyawan menanggapi pengumuman lowongan pekerjaan dan melamar lowongan tersebut. Job posting mendorong manajer mengidentifikasi secara objektif sekelompok pelamar untuk posisi-posisi yang lowong; manajer tidak mudah membatasi lamaran hanya kepada teman-teman atau menunjukkan favoritisme dalam membentuk kumpulan pelamar.

Kebijakan job posting dapat melahirkan permasalahan moral yang hebat pada karyawan jika tidak ditangani secara benar, job posting dapat memikat terlalu banyak pelamar yang tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih. Bagi karyawan yang melamar berulang-ulang untuk posisi tersebut tetapi tidak dianggap mengalami ketidakpuasan dan hasil negatif lainnya. Dan juga, para karyawan kehilangan status organisasional dan hak khusus istimewa begitu orang lain menganggap bahwa mereka mencari posisi yang lain.

Dalam upaya mengurangi dampak negatif tersebut, perusahaan haruslah memasukkan job posting ke dalam system pengembangan karyawan dan memastikan keadaan semua lamaran yang masuk. Manajer perlu memperhatikan beberapa aspek yang menyatakan dengan kebijakan job posting.

- Prosedur job posting haruslah ditentukan secara jelas dan diberitahukan kepada karyawan setiap kali ada lowongan. Jika prosedur bervariasi sesuai dengan pekerjaan atau hanya karyawan-karyawan tertentu saja yang melamar posisi tersebut, maka kalangan karyawan mungkin mencurigai bahwa perusahaan bersifat.
- Job posting haruslah menyatakan spesifikasi pekerjaan yang menyangkut pengalaman, keahlian, dan pelatihan apa saja yang harus dimiliki oleh setiap individu yang ingin melamar. Semakin banyak spesifikasi yang dicantumkan, akan terlihat pelamarnya sehingga memudahkan manajemen melakukan proses rekrutmen. Demikian juga sebaliknya.
- Prosedur job posting haruslah menentukan jangka waktu yang tepat lamaran-lamaran. Media yang digunakan untuk mengumumkan lowongan hendaknya ditentukan dan digunakan secara konsisten.
- Pekerjaan haruslah diumumkan di tempat yang menonjol atau dipublikasikan suatu cara yang sedemikian rupa sehingga karyawan-karyawan yang memungkinkan dapat melihatnya.
- Persyaratan aturan main dan kriteria untuk memutuskan bagaimana pekerjaan harus diisi haruslah dijelaskan, sebagai contoh, pelamar haruslah mengetahui keputusan akan didasarkan pada senioritas, kinerja atau kombinasi senior kinerja.
- Begitu keputusan akhir telah diambil, semua pelamar haruslah diberitahukan keputusan tersebut.

Karyawan dapat melamar posisi yang diumumkan melalui departemen sumber daya manusia atau penyeliannya. Jika karyawan melamar langsung ke departemen sumber daya manusia, maka penyelia akan merasa bahwa rantai komando telah dilangkahi. Sedangkan karyawan yang melamar melalui penyelia terkadang merasa

bahwa atasannya tidak mengharapkan mereka menerima posisi tersebut. Perlu diatur prosedur menanggulangi masalah tersebut.

Peran departemen sumber daya manusia yang penting dalam kebijakan agar karyawan memperoleh umpan balik yang positif ketika posisi yang lowong. Moral kerja karyawan yang akhirnya diterima mungkin akan meningkat, sedangkan karyawan yang ditolak dapat menderita ketidakpuasan dan depresi. Karyawan yang ditolak haruslah diberi umpan balik positif menyangkut kualifikasi mereka dan potensi promosi mereka di dalam organisasi, mereka mungkin membutuhkan penyuluhan perihal posisi apa yang sebaiknya mereka lamar di masa mendatang, kekuatan apa yang harus mereka asah, dan kelemahan apa yang mesti diatasi sebelum mereka melamar posisi tersebut kembali.

Jika digunakan dengan baik job posting akan membuat karyawan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan masa depan mereka di dalam organisasi. Job posting sering menyingkapkan bakat karyawan yang tidak diungkap oleh penyelia secara sukarela guna mempertahankan karyawan-karyawannya yang menonjol. Job posting juga akan mencegah rekomendasi karyawan untuk promosi ke posisi yang tidak diinginkan. Ketika promosi ditawarkan, karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk menerima tawaran tersebut atau menanggung resiko kemungkinan tidak akan pernah lagi ditawarkan. Melalui job posting, karyawan yang tidak terlihat dengan posisi yang ditawarkan tidak akan melamar dan permasalahan tersebut terhindari.

Persediaan Keahlian (skills inventory) Saluran rekrutmen lainnya adalah menggunakan persediaan keahlian. Perusahaan mencari arsip-arsip calon potensial yang berbobot untuk posisi yang kosong. Calon yang diidentifikasi lantas dihubungi

dan ditanya apakah mereka ingin melamar posisi yang ditawarkan. Persediaan keahlian-keahlian (skills inventory) juga dapat digunakan untuk melengkapi job posting guna memastikan bahwa lowongan diketahui oleh semua pelamar yang memenuhi syarat, dan tidak ada satupun yang terlewat.

Rekomendasi Karyawan (referrals) Kalangan karyawan memahami kegiatan-kegiatan standar-standar, dan sasaran-sasaran organisasi mereka dapat mengenali karyawan-karyawan lain yang bakal berkarya dengan baik didalam organisasi mereka. Mereka dapat menunjuk karyawan yang ada untuk pekerjaan lain di dalam organisasi atau mereka dapat merekomendasikan teman-teman atau rekan-rekan sejawat professional mereka untuk sebuah lowongan. Karyawan yang ada secara intuisi menilai kecocokan antara individu tersebut, organisasi dan pekerjaan. Karyawan-karyawan dapat didorong supaya membantu perusahaan menemukan dan mengangkat pelamar yang memenuhi syarat dengan memberikan imbalan atau balas jasa lainnya. Karyawan yang merekomendasikan pelamar mempertaruhkan reputasi mereka sendiri, maka dari itu, mereka biasanya hati-hati dengan hanya merekomendasikan pelamar yang berbobot. Ketika pelamar yang direkomendasikan diangkat, karyawan menunjukkan minat yang aktif dalam membantu karyawan baru tersebut agar sukses dalam pekerjaan mereka.

Rekomendasi karyawan (referral) merupakan saluran rekrutmen yang cepat dan relatif tidak mahal. Untuk posisi tenaga teknik, ahli dan professional, rekomendasi karyawan dapat membantu perusahaan membajak karyawan sukses dari perusahaan lain. Karyawan yang baru direkrut dari perusahaan lain sering menambahkan wawasan baru ataupun klien baru ke dalam perusahaan.

Metode ini mempunyai beberapa kelebihan unik:

- Karyawan dengan keahlian khusus dan sulit dicari kemungkinan mengetahui orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama.
- Orang yang direkrut telah mengetahui keberadaan perusahaan dari orang yang merekomendasikan mereka. Dengan demikian, orang yang direkomendasikan mungkin akan lebih terpicat kepada perusahaan.
- Karyawan akan cenderung merekomendasikan rekan-rekannya yang mempunyai kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap kerja yang serupa. Bahkan, meskipun nilai kerjanya berlainan, kandidat tersebut mungkin mempunyai keinginan kuat agar bekerja keras sehingga mereka tidak mengecewakan orang yang merekomendasikannya.

Kelemahan utama dari metode rekomendasi karyawan adalah:

- Kecendrungan diskriminasi dan nepotisme. Karyawan cenderung merekomendasikan rekan-rekannya yang mempunyai agama, daerah asal, atau suku yang sama.
- Karyawan yang memberikan rekomendasi pun akan merasa tersinggung jika orang yang direkomendasikannya ditolak. Akibatnya, ia akan menunjukkan ketidakpuasannya dengan tidak mau bekerja sama dengan karyawan baru.
- Pengangkatan teman-teman atau saudara juga kemungkinan besar akan menciptakan klik-klik, menyebabkan beberapa orang bakal merasa disingkirkan dari kelompok informal. Karena teman-teman dan saudara-saudaranya cenderung sama dengan agama, ras dan budaya karyawan yang ada, bergantung pada kontak dan rekomendasi untuk mencari karyawan-karyawan baru dapat pula menciptakan ketidakseimbangan dalam program kesempatan kerja yang sama.

- Metode ini melembagakan status quo, gagal mengenali bahwa kemajemukan gagasan dan perspektif tenaga kerja dapat menjadi sumber daya yang bernilai.
- Metode ini dapat menyebabkan favoritisme dalam seleksi, tidak berdasarkan kompetensi dan manfaat.
- Pemberi rekomendasi dapat mencampuradukkan antara persahabatan dan kinerja. Individu-individu kerap memberikan rekomendasi karena alasan-alasan social dan ekonomi, bukan atas dasar kompetensi orang yang direkomendasikan.

Walks-in adalah para pencari kerja yang datang langsung ke departemen sumber daya manusia untuk mencari kerja. Mereka umumnya diminta mengisi blangko lamaran guna menentukan apa minat-minat dan kemampuan mereka. Lamaran yang terpakai dimasukkan ke dalam arsip sampai ada lowongan posisi yang sesuai atau sampai lamaran dianggap terlalu lama untuk dianggap sah. Walks-in merupakan sumber pelamar yang sangat murah, dan kemungkinan mencapai jumlah yang sangat banyak pada saat tingkat pengangguran local tinggi dan permintaan terhadap tenaga kerja rendah. Walks-in biasanya merupakan sumber tenaga kerja kasar, berkeahlian rendah dalam pasar tenaga kerja local.

Writes-in adalah surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, surat lamaran langsung yang dikirim lewat pos merupakan sumber pelamar yang paling besar. Lamaran langsung dapat memberikan sumber yang tidak mahal dari pelamar kerja yang bagus, khususnya untuk tingkat entry dan klerek.

Faedah saluran surat lamaran langsung ini sering tergantung pada citra yang dimiliki perusahaan di masyarakat dan oleh karena itu, kualitas pelamar yang langsung melamar ke perusahaan. Ukuran organisasi dan reputasinya bakal

menentukan apakah pelamar-pelamar akan menjajaki organisasi daripada menanggapi metode rekrutmen lainnya. Hanya organisasi-organisasi yang besar dan terkemuka yang bakal menerima banyak jumlah surat lamaran langsung. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara yang efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran calon-calon yang memenuhi syarat. Bagi perusahaan-perusahaan berukuran menengah dan kecil pada umumnya tidak menerima jumlah surat lamaran yang menumpuk untuk mengisi semua posisi yang tersedia.

Rekrutmen dari perguruan tinggi merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, professional, dan teknis bagi organisasi. Sungguh pun begitu, rekrutmen dari perguruan tinggi juga mempunyai fungsi lain. Banyak perusahaan yang merekrut dari perguruan-perguruan tinggi walaupun mereka hanya mempunyai beberapa posisi lowong yang perlu diisi. Terdapat beberapa alasan untuk melakukan hal ini. Sebagai contoh, rekrutmen dari perguruan tinggi bergensi mungkin menjadi bagian dari citra perusahaan, atau perusahaan ingin tetap merupakan nama yang tak asing lagi dikalangan orang-orang yang kemungkinan dapat menjadi karyawan atau pelanggan potensialnya. Perusahaan sebaiknya menggunakan rekrutmen dari perguruan tinggi apabila mereka hendak mengangkat karyawan-karyawan dengan pengetahuan paling mutakhir yang dapat dengan segera memberikan kontribusi kepada organisasi, dan mengkonsentrasikan upaya rekrutmen mereka dimana mereka dapat memperoleh hasil yang paling tinggi, sekaligus melacak karakteristik-karakteristik suplai tenaga kerja yang tersedia.

Rekrutmen dari perguruan tinggi melalui beberapa proses. Pertama, memutuskan perguruan tinggi yang akan dijadikan sumber rekrutmen. Organisasi yang lebih kecil biasanya merekrut hanya pada perguruan tinggi setempat, tetapi

posisi-posisi yang akan diisi juga membuat perbedaan dalam menyeleksi perguruan tinggi. Sebagai contoh, tenaga profesional (insinyur dan akuntan) biasanya direkrut secara nasional dan sangat intensif pada perguruan tinggi terkemuka, sedangkan wiraniaga mungkin direkrut secara local, tergantung pada dana dan kebutuhan perusahaan. Kedua, menarik pelamar agar mengadakan wawancara dengan perekrut. Pekerjaan yang ditawarkan dan citra perusahaan juga mempengaruhi keinginan si calon untuk mengikuti wawancara. Ketiga, mengundang si calon datang ke perusahaan untuk di evaluasi oleh departemen dimana posisi ditawarkan dan mendapatkan informasi pekerjaan lebih lanjut. Tahap ini diikuti dengan penyampaian tawaran kerja oleh perusahaan.

Lembaga Pendidikan, disamping perguruan tinggi, lembaga pendidikan lainnya juga merupakan sumber penarikan utama. Lembaga ini meliputi sekolah menengah atas (SMA) dan lembaga pendidikan kejuruan. SMA adalah sumber utama tenaga klerek dan penjual dan juga tenaga magang untuk beberapa pekerjaan semi keahlian. Penarikan dari sekolah menengah biasanya dilaksanakan melalui kontak dengan guru-guru atau kepala sekolahnya. Lembaga pendidikan kejuruan Contoh STM merupakan sumber utama bagi tenaga semi ahli dan tenaga dibidang seperti mekanik, pendingin, elektronik, pemrosesan data dan bidang teknis lainnya. Di Indonesia dapat kita lihat bahwa pada hari-hari tertentu (menjelang hari natal dan lebaran), perum pos dan giro merekrut tenaga pelajar SMA untuk membantu menyortir surat-surat yang jumlahnya membengkak dari hari-hari biasa.

Open house sebuah teknik rekrutmen yang relatif baru adalah penyelenggaraan open house. Orang-orang di sekitar perusahaan di undang untuk mengunjungi dan melihat berbagai fasilitas perusahaan serta mendapat penjelasan mengenai aktivitas-aktivitas perusahaan. Melalui cara ini individu dapat mempelajari langsung ikhwal pekerjaan

lan persyaratan-persyaratan organisasional. Perusahaan berteknologi tinggi telah menggunakan cara ini untuk merekrut tenaga-tenaga berkeahlian tinggi. Bagi organisasi, cara ini memikat sejumlah besar pelamar potensial dengan biaya dan waktu yang relatif rendah. Manajer sumber daya manusia dan manajer lain yang terlibat dalam cara ini hendaknya memainkan peran yang aktif sebagai wakil perusahaan.

Iklan, surat kabar, majalah dan jurnal ilmiah serta massa lainnya merupakan saluran rekrutmen yang digunakan secara luas, periklanan mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan kepegawaian perusahaan kepada masyarakat umum melalui media-seperti radio, surat kabar, televisi dan publikasi-publikasi industri lainnya. Tujuan utama iklan rekrutmen adalah menghasilkan respons yang memenuhi syarat (qualified response) yakni untuk membuahkan lamaran-lamaran dari kandidat-kandidat yang paling tidak memenuhi syarat bagi pekerjaan tersebut. Pemasangan iklan lowongan-pekerjaan di surat-surat kabar, majalah-majalah, dan media-media lainnya merupakan mekanisme perekrutan yang relatif murah. Pemasangan iklan berfaedah untuk mengisi secara cepat posisi-posisi yang lowong.

Berbeda dengan saluran rekrutmen yang sebelumnya, saluran melalui iklan tidak mempunyai kontak langsung antara anggota organisasi dengan pelamar pekerjaan. Iklan merupakan teknik rekrutmen yang populer. Beberapa factor membuat metode ini menjadi menarik. Pertama, perusahaan dapat menarik karyawan dari wilayah geografis yang lebih luas, Kedua, perusahaan dapat merekrut karyawan dari berbagai jenis sumber dan golongan untuk mencegah kesan diskriminasi dan memberikan kesempatan kerja yang sama. Ketiga, iklan rekrutmen yang dirancang dengan baik dan professional dapat menarik pelamar yang potensial. Keempat, lebih

banyak informasi mengenai perusahaan, pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan dapat dimasukkan ke dalam iklan sehingga pelamar dapat melakukan pilihan.

Dalam menentukan kandungan pesan periklanan, perusahaan mestilah memutuskan citra korporat yang hendak diproyeksikannya. Orang yang menulis iklan rekrutmen yang kreatif haruslah memastikan bahwa iklan tersebut mempunyai dampak terhadap pembaca atau pendenga iklan, menimbulkan kesan bahwa organisasi mempunyai kebutuhan yang mendesak terhadap pelamar, memberikan informasi yang dapat dipercaya dan berguna menyangkut pekerjaan dan organisasi, secara visual atraktif, serta menunjukkan keunikan organisasi sehingga mendorong pelamar supaya segera melamar. Agar lebih efektif, sebaiknya iklan rekrutmen memiliki beberapa sifat/atribut:

1. headline, yang memaksa orang memperhatikannya.
2. Isi yang menarik
3. Informasi yang jelas dan tidak mendua mengenai pekerjaan dan calon pelamar
4. Informasi tentang bagaimana melamar pekerjaan tersebut.
5. Desain dan tata huruf (typography) yang menarik, menciptakan citra yang baik bagi perusahaan
6. Mempunyai dampak positif bagi karyawan yang ada saat ini contoh, membuat mereka bangga menjadi bagian dari organisasi

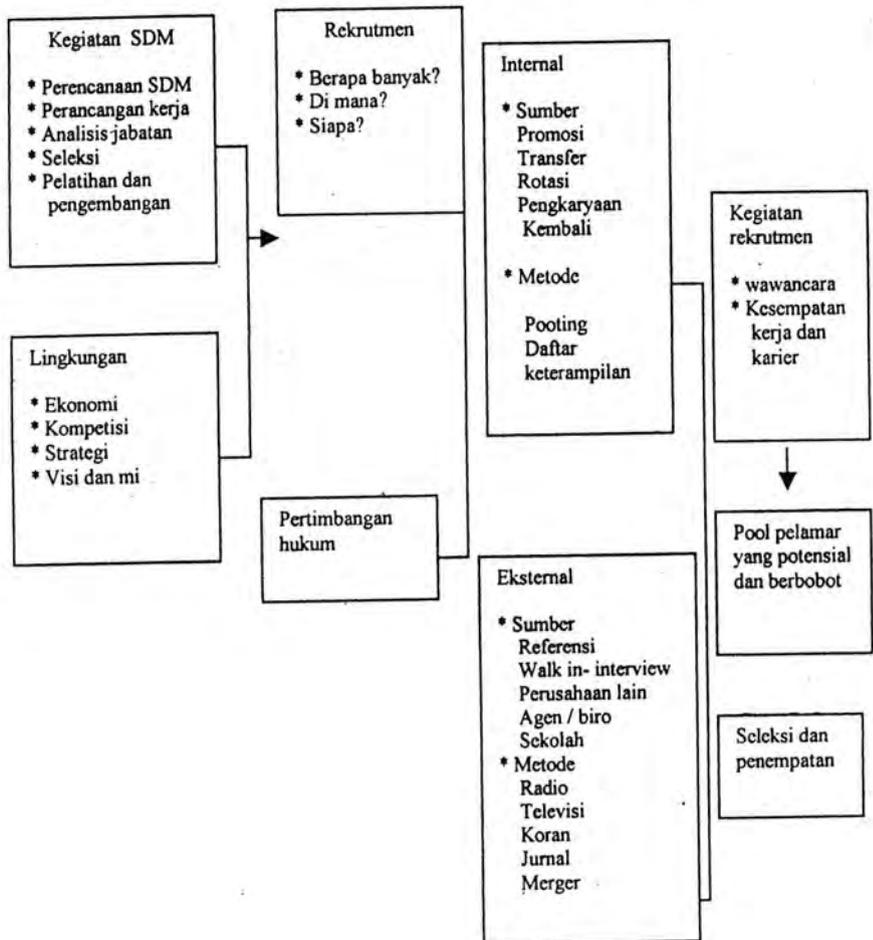
Iklan-iklan lowongan kerja mempunyai beberapa keterbatasan. Iklan-iklan ini dapat memikat ribuan pencari kerja untuk sebuah lowongan kerja yang populer, atau hanya sedikit pelamar apabila pekerjaan-pekerjaan tidak menarik. Keterbatasan-keterbatasan itu dapat dihindari dengan memakai iklan-iklan buta. Iklan buta (blind ad) adalah iklan lowongan kerja yang tidak menyebutkan perusahaannya. Pelamar-pelamar yang berminat diminta mengirimkan lamaran-lamaranya ke kotak (P.O.Box). Iklan-iklan

buta ini memungkinkan perusahaan yang mempunyai lowongan untuk tetap rahasia, mencegah telepon masuk yang tidak putus-putusnya, dan menghindari masalah humas yang disebabkan oleh pelamar-pelamar yang kecewa.

Agen penempatan tenaga kerja: Pemerintah dan swasta, rekrutme tenaga kerja juga dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja, baik milik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia, agen penempatan pemerintah diwakili oleh Depnaker (departemen tenaga kerja) ke luar negeri. Ada kecendrungan bahwa tenaga kerja yang disalurkan oleh agen penempatan pemerintah umumnya berupa tenaga buruh, juru tulis dan berbagai jenis pekerjaan yang tidak begitu menuntut keahlian-keahlian tinggi. Kelompok yang berkeahlian tinggi biasanya memilih agen penempatan swasta yang dikelola secara lebih profesional.

Perusahaan konsultan manajemen, perusahaan konsultan manajemen (dan juga executive search firms) lebih terspesialisasi dibandingkan agen penempatan swasta. Perusahaan konsultan manajemen biasanya merekrut hanya tipe sumber daya manusia tertentu saja untuk honor yang dibayarkan oleh organisasi yang membutuhkannya.

Meskipun sama-sama melalui iklan, telepon merupakan alat utama perusahaan konsultan untuk menemukan dan merekrut pelamar-pelamar yang prospektif. Perbedaan signifikan antara agen penempatan tenaga kerja swasta dan perusahaan konsultan manajemen adalah dalam cara pendekatan mereka. Agen penempatan swasta berharap dapat menarik pelamar-pelamar melalui iklan, sedangkan perusahaan konsultan manajemen ( dan juga executive search firms) secara aktif mencari pelamar di antara karyawan-karyawan yang ada di perusahaan lain.



osi dari sumber internal dan pengangkatan dari sumber-sumber eksternal

#### Promosi dari Sumber Internal

##### Keunggulan-keunggulan:

- Memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik
- Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang
- Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional
- Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuan
- Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik singkat

##### Kelemahan-kelemahan

- Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit
- Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing
- Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik
- Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik

#### Pengangkatan dari sumber-sumber eksternal

##### Keunggulan-keunggulan

- Memberikan ide dan pandangan baru
- Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan tanpa berkepentingan
- Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

##### Kelemahan-kelemahan

- Waktu yang hilang, karena adanya penyesuaian-penyesuaian
- Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi
- Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi baru.

## BAB III

### A. Seleksi dan penempatan

Seleksi adalah Proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

### B. Mengapa seleksi itu penting?

Seleksi sumber daya manusia itu penting karena tiga sebab. *Pertama*, kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya. Karyawan-karyawan yang tidak mempunyai kemampuan-kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan kinerja para manajer sudah barang tentu bakal terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak menyenangkan ini adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya.

*Kedua*, Penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan-karyawan. Biaya-biaya untuk mengangkat seorang eksekutif sangatlah mahal, yang meliputi biaya-biaya wawancara, pengecekan referensi, dan perjalanan/relokasi. Biaya-biaya untuk mengangkat karyawan-karyawan non-eksekutif memang lebih rendah, namun biaya-biaya tersebut tetaplah perlu ditekan.

*Ketiga*, seleksi yang baik itu penting karena implikasi-implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan. Legistasi kesempatan kerja yang sama, ketentuan-

rtuan pemerintah, keputusan-keputusan pengadilan masyarakat perusahaan agar ra sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam ka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktik-praktik yang riminatif.

### **Penempatan**

empatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan egangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, nampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut.

1. Indikasi lowongan pekerjaan:
  - a. Pekerjaan yang baru diciptakan
  - b. Pekerjaan yang baru ditinggalkan karyawan yang pensiun, mengundurkan diri, pindah kebagian lain, diturunkan pangkat atau dikeluarkan.
2. Indikasi calon karyawan  
Diperoleh dari dalam atau dari luar perusahaan.
3. Keputusan akhir dalam seleksi dan penempatan
  - a. Menerima karyawan baru atau menarik karyawan dari bagian lain didalam perusahaan.
  - b. Tidak menerima pelamar kerja baru tetapi mencari sendiri diluar dan melakukan rekrutmen lebih banyak lagi.
  - c. Menahan beberapa pelamar yang berbobot namun belum tersedia lowongan yang sesuai untuknya.

#### **D. Tujuan dan arti penting seleksi dan penempatan**

Prosedur seleksi dan penempatan merupakan esensi dari sebuah perusahaan-sumber manusianya, jika dilakukan dengan baik, prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Misalnya, Toyota (AS) menyaring 50.000 pelamar untuk 3.000 pekerjaan di pabrik pada staffing awal untuk pabrik di Georgetown, Kentucky. Untuk setiap orang yang diterima, Toyota menghabiskan waktu paling tidak 18 jam untuk proses seleksi yang meliputi tes tentang pengetahuan umum, perilaku kerja, pusat-pusat penilaian untuk keterampilan antar pribadi, latihan praktek manufaktur yang dirancang untuk memberikan gambaran tentang pekerjaan perakitan yang sebenarnya, wawancara yang mendalam, serta tes fisik.

#### **E. Beberapa tujuan khusus yang ingin dicapai oleh prosedur seleksi dan penempatan adalah:**

- a. Memungkinkan perusahaan menerapkan strategi bisnis
- b. Memastikan bahwa investasi keuangan pada karyawan dapat kembali
- c. Mengevaluasi, mempekerjakan, dan menempatkan pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat mereka.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan oleh karena itu memperkecil konsekuensi negatif yang berhubungan dengan deskriminasi.

#### **F. Teknik-teknik seleksi**

Terdapat berbagai variasi teknik seleksi untuk mengukur karakteristik pada pelamar, teknik-teknik seleksi yang sering dipergunakan diantaranya adalah :

- Formulir lamaran
- Rekomendasi dan pengecekan referensi
- Wawancara pekerjaan
- Tes-tes seleksi.

#### **G. Wawancara pekerjaan**

Seorang manajer menggunakan wawancara (interview) sebagai instrumen seleksi biasanya terjadi relatif belakangan dalam proses seleksi. Karena wawancara memakan banyak waktu manajer, dan sedikit manajer yang ingin melepaskan wawancara sebagai instrumen seleksi, maka wawancara patutlah dirancang secara hati-hati guna memastikan bahwa kriteria seleksi sedapat mungkin haruslah terandalkan dan menilai secara sah.

#### **H. Tujuan wawancara pekerjaan**

Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Tetapi hanya sedikit wawancara yang mencapai tujuan ini. Wawancara pekerjaan umumnya tidak dapat diandalkan, dan oleh karena itu, tidak memberikan informasi yang sah. Selanjutnya, wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuat mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima dan mengumpulkan informasi yang sah.

Wawancara dilaksanakan untuk beberapa tujuan, diantaranya:

- Mendapatkan informasi mengenai pelamar. Karena informasi yang diperoleh lewat alat seleksi lain mungkin tidak lengkap atau tidak jelas, wawancara

memberikan kesempatan bagi informasi actual untuk dijemihkan dan diinterpretasikan.

- Menjual perusahaan. Wawancara pekerjaan membuka kesempatan lebar bagi pewawancara untuk meyakinkan si pelamar bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Dalam mempromosikan perusahaan, pewawancara tidak boleh terlampau melebih-lebihkan, tetapi mereka dapat memberikan gambaran yang realisti mengenai kelebihan dan kelemahan perusahaan, dan tetap memberikan penjelasan positif mengapa mereka telah memilih untuk bekerja bagi perusahaan.
- Memberikan informasi mengenai perusahaan. Selama wawancara, informasi umum mengenai perusahaan, produk/jasanya, kebijakan, dan kesempatan kerja, haruslah dijelaskan terhadap pelamar. Sering pewawancara menemukan bahwa perlu untuk mengarahkan pelamar terhadap jenis-jenis kesempatan didalam perusahaan di mana diamungkin cocok.
- Menjalin persahabatan. Wawancara haruslah mewakili hubungan antar pribadi yang bersahabat. Pada saat wawancara dan pelamar mengakhiri wawancara, kedua belah pihak hendaknya berpisah dengan perasaan bahwa mereka adalah sahabat pribadi.

#### **I. Landasan psikologis wawancara pekerjaan**

1. Motivasi pelamar
2. Hambatan-hambatan komunikasi
3. Bias pewawancara
4. Masa lalu adalah petunjuk bagi masa depan

## 7. Tipe-tipe wawancara

Wawancara merupakan interaksi antara dua orang atau lebih dimana informasi biasanya saling dipertukarkan melalui beberapa pertanyaan dan jawaban. Interaksi ini dapat berlangsung dalam beberapa cara yang berbeda, yaitu:

- a. wawancara terpola/terstruktur.
- b. Wawancara semiterstruktur.
- c. Wawancara tidak terstruktur.
- d. Wawancara stress
- e. Wawancara kelompok
- f. Wawancara dewan

Wawancara terpola atau terstruktur tipe wawancara yang paling terstruktur adalah wawancara terpola (patterned interview) dimana pewawancara mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya dan tidak menyimpang dari daftar tersebut.

Wawancara semi terstruktur dalam wawancara semiterstruktur (semistructured interview), hanya pertanyaan-pertanyaan pokok saja yang dipersiapkan sebelumnya. Meskipun pertanyaan-pertanyaan ini digunakan untuk memandu wawancara, pewawancara juga dapat memeriksa ke dalam bidang-bidang yang kelihatannya berguna untuk pengkajian lebih lanjut.

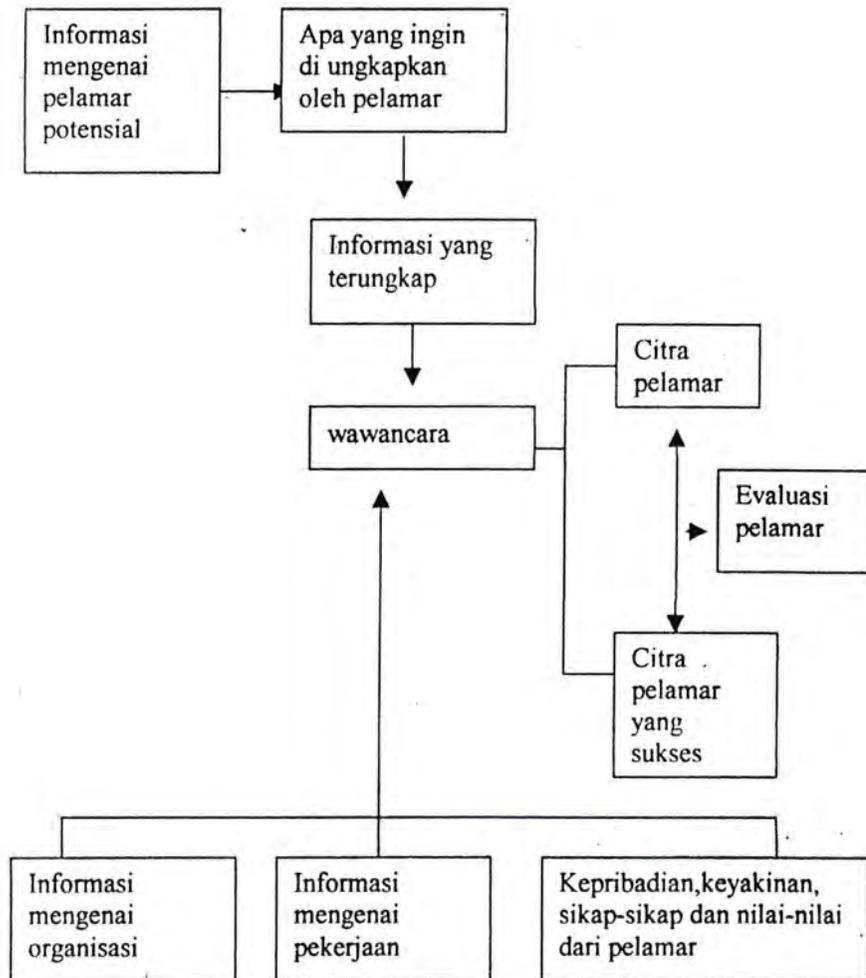
Wawancara tidak terstruktur (unstructured interview) ini disebut demikian karena pewawancara tidak merencanakan sebelum subjek/bahan wawancara. Pewawancara mungkin hanya mempersiapkan sedikit pertanyaan umum untuk memulai wawancara, tetapi pelamar dimungkinkan untuk menentukan subjek wawancara

Wawancara stress sebagian besar situasi wawancara sungguh-sungguh memicu stress karena pelamar mengetahui bahwa mereka sedang dievaluasi. Kadang-kadang pewawancara dengan sengaja menciptakan situasi stress tambahan, dan membenarkan melakukan hal tersebut dengan menyatakan bahwa mereka ingin mengetahui bagaimana pelamar dapat menjawab dibawah tekanan karena stress juga bagian dari pekerjaan.

Wawancara kelompok (group interview) memungkinkan pewawancara tidak hanya mengumpulkan informasi dari beberapa pelamar sekaligus, tetapi juga menghindari keharusan mengulang informasi yang sama mengenai perusahaan kepada setiap pelamar. Kadangkala wawancara kelompok menyangkut permintaan kepada kelompok untuk mendiskusikan pokok persoalan atau memecahkan sebuah permasalahan.

Wawancara Dewan jenis wawancara yang biasanya digunakan oleh agen pemerintah, militer dan universitas adalah wawancara dewan.

## Dinamika wawancara



#### **K. Kelemahan Wawancara.**

1. Perilaku pewawancara berbeda dari satu wawancara ke wawancara lain berdasarkan suasana hati, perasaan dan kondisi fisik.
2. Kenyataan bahwa para pelamar secara teratur berubah dan memiliki karakteristik yang berbeda juga mempengaruhi wawancara.
3. Suasana wawancara juga dapat mempengaruhi hasil.
4. Jika perusahaan telah membuat jumlah maksimal orang yang akan diwawancarai dan batas waktu untuk mengisi posisi yang kosong, tekanan tambahan diletakkan ke pundak pewawancara.

#### **L. Keunggulan Wawancara, Popularitas wawancara tidak terjadi secara kebetulan.**

Banyak organisasi yang menyadari bahwa wawancara memiliki berbagai karakteristik yang positif di antaranya:

- Wawancara memberikan organisasi kesempatan untuk menyampaikan informasi kepada pelamar berkenaan dengan posisi-posisi tertentu khususnya dan organisasi pada umumnya. Aspek saling berbagi informasi dan wawancara adalah esensial bila "kecocokan" yang baik hendak diperoleh. Kadang-kadang aspek dari wawancara ini bisa berupa diskusi mengenai persyaratan-persyaratan khusus pekerjaan, sedangkan dalam kasus lain (contohnya, pelamar yang sangat menonjol atau kondisi pasar tenaga yang sangat ketat) organisasi dapat mencoba "menjual" dirinya kepada pelamar.
- Wawancara dapat digunakan oleh organisasi sebagai sarana hubungan masyarakat (humas) guna membantu membangun citra yang positif kepada semua pelamar. Fungsi hubungan masyarakat ini khususnya penting dalam

kasus pelamar yang pada akhirnya menolak pekerjaan, mencoba memastikan bahwa mereka tidak pergi dengan kesan-kesan yang semuanya negatif terhadap perusahaan.

- Salah satu keunggulan paling utama dari wawancara adalah keluwesannya. Wawancara memberikan kepada organisasi kesempatan untuk mengisi kesenjangan dari kehilangan informasi atau informasi yang tidak lengkap yang mungkin dibutuhkan bagi pengambilan keputusan. Fleksibilitas ini juga memungkinkan pelamar menarik perhatian terhadap setiap kekuatan yang relevan yang mungkin gagal diungkapkan oleh alat seleksi lainnya.
- Wawancara memungkinkan pewawancara membuat penilaian akan kemampuan mereka berkomunikasi dengan baik dengan pelamar. Hal ini mungkin berharga jika seorang pewawancara akan menjadi atasan langsung pelamar jika ia diangkat kelak. Pewawancara mestilah waspada agar tidak terlampau mengeneralisasikan situasi wawancara yang relatif singkat dan terbatas kepada hubungan kerja yang permanen dan berkelanjutan.
- Akhirnya, wawancara dalam kasus-kasus tertentu mungkin merupakan satu-satunya alat penilaian yang tepat atau dapat diterima yang tersedia. Dalam banyak posisi, dan untuk posisi yang sangat senior di dalam organisasi, kandidat potensial yang paling diinginkan mungkin tidak mau menjadikan mereka sendiri subjek alat penilaian lainnya (seperti tes tertulis atau blangko lamaran). Dalam kasus seperti itu, wawancara dengan segala kelemahannya kemungkinan merupakan alat yang paling tepat.

#### **1. Isi Wawancara**

1. Pencapaian Akademik
2. Kualitas pribadi

3. Pengalaman kerja
4. Kemampuan antarpribadi
5. Orientasi karier

#### **N. Langkah-langkah wawancara yang efektif**

1. Perencanaan wawancara.
2. Penjalinan hubungan
3. Melontarkan pertanyaan-pertanyaan
4. Menutup wawancara
5. Menelaah wawancara

#### **O. Tes-tes seleksi**

#### **P. Jenis-jenis tes**

1. Tes kecerdasan umum
2. Tes psikologis
3. Tes pengetahuan
4. Tes kinerja
5. Tes pencapaian

Keunggulan dan kelemahan tes seleksi

Tes-tes seleksi menilai kemungkinan terpadunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar serta persyaratan jabatan. Tes-tes seleksi memberikan beberapa manfaat:

- Meningkatkan akurasi dalam menyeleksi karyawan. Setiap individu berbeda keahlian, inteligensia, motivasi, minat, kebutuhan-kebutuhan, dan tujuannya. Jika perbedaan-perbedaan ini dapat diukur dan jika perbedaan tersebut berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan, maka sampai pada tingkat tertentu kinerja dapat diprediksi oleh skor tes. Alat yang objektif dalam melakukan penilaian (Judging). Setiap pelamar menjawab pertanyaan yang sama dan jawaban mereka lantas diberi skor. Skor seorang pelamar kemudian dapat dibandingkan dengan skor pelamar yang lain.
- Informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan saat ini. Tes yang diberikan kepada karyawan yang ada saat ini memberikan informasi pelatihan, pengembangan dan konseling.

#### Proses seleksi

Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasanya digunakan terdiri atas:

Tahap I: Wawancara saringan pendahuluan

## BAB IV

### A. Pelatihan dan Pengembangan Personil

#### 1. Training dimaksudkan :

Untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berfikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan.

Defenisi Training (Latihan) dan pengembangan personil oleh sikula (1976 ) di kutip oleh Munandar Sebagai berikut:

A. Training adalah : Proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

B. Pengembangan ialah : Proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dengan tenaga kerja managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritik untuk tujuan-tujuan umum.

#### 2. Tujuan Training :

Agar karyawan dapat mengetahui secara tepat pekerjaannya, sehingga efesiensi dan kegairahan kerja dapat di wujudkan.

Training dan Pengembangan dapat menambah keterampilan kerja karyawan yang mempunyai beberapa fungsi yaitu :

- Memperpendek jarak antara waktu penyelesaian tugas dengan permulaan tugas yang di hadapi.
- Merangsang dorongan bertindak.
- Mengisi masa luang.
- Memberi Kepuasan Lebih Besar.

#### 4. Identifikasi kebutuhan training / Pengembangan mencakup tiga analisa Yaitu

##### A. Organisasi Analisis.

Sebagai bahan untuk pengambilan keputusan terhadap banyaknya orang yang perlu segera dilatih dalam waktu dekat untuk berbagai klasifikasi pekerjaan.

##### B. Job study (Analisa pekerjaan, study Pekerjaan)

Untuk menganalisa setiap tugas, groper dan short menggunakan urutan input-action-output, Misalnya : Tugas mengetik dari seseorang sekretaris bisa di gambarkan sebagai berikut :

Input : Konsep surat atau surat dalam tulisan steno.

Action: Mengetik surat dengan mesin tik Listrik.

Output: Semua telah diketik rapi tanpa salah, siap untuk di tanda tangani.

Dengan demikian job study dengan cara yang digunakan oleh Gropper dan Short diatas, memberikan kemungkinan :

1. Menetapkan Pengetahuan, keterampilan apa yang diperlukan.
2. Menetapkan sasaran yang harus dicapai dalam training.

3. Menetapkan criteria keberhasilan dan membuat alat ukurnya.

5. Sistem Training dan Pengembangan Komponen-komponennya sebagai berikut :

1. Sasaran Training / Pengembangan

Setiap Training harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-prilaku yang dapat diamati dan diukur.

2. Pelatihan / Training

Tugas pelatih adalah mengajarkan bahan-bahan latihan dengan metode-metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, Keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.

3. Bahan-bahan Latihan

Bahan-bahan latihan harus relevan agar sasaran training tercapai.

4. Metode-metode latihan (termasuk alat bantu) yang tepat.

5. Trainees (peserta)

Peserta adalah komponen yang cukup penting, sebab berhasilnya suatu program latihan tergantung pada traineesnya.

6. Faktor-faktor yang harus dipengaruhi dalam training.

Menurut Dale Yoder (1965) agar training dan pengembangannya dapat berhasil dengan baik, maka harus diperhatikan 8 faktor saja sebagai berikut :

### 1. Individual Differences

Tiap individu mempunyai ciri khas yang berbeda satu sama lain, Baik sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Perbedaan ini dapat nampak pada waktu para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang sama, dengan diperoleh hasil yang berbeda.

### 2. Relation to job analysis

Tugas utama dari analisa jabatan untuk memberikan pengertian akan tugas yang harus dilaksanakan di dalam pekerjaan, serta untuk mengetahui alat-alat apa yang harus dipergunakan dalam menjalankan tugas ini. Untuk memberikan training pada para karyawan terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkan. Dengan demikian program dari training dapat diarahkan untuk mencapai keahlian itu.

### 3. Motivation

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas training sebaiknya di buat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainees.

Misalnya : Seorang karyawan, yang mengikuti training segera setelah selesai mengikuti diangkat untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi

### 4. Active Participation

Di dalam pelaksanaan training, para Trainees, harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainees apabila saran-

sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

#### 5. Selection of trainees

Training sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil.

#### 6. Selection of trainers

Trainer yang baik harus mempunyai kecakapan-kecakapan sebagai berikut:

1. Pengetahuan vak, yang mendalam dan mempunyai kecakapan vak.
2. Mempunyai rasa tanggung jawab dan sadar akan kewajiban.
3. Bijaksana dalam segala tindakan dan sabar.
4. Dapat berfikir secara logis.
5. Mempunyai kepribadian yang menarik.

#### 7. Trainer Training

Trainer sebelum diserahi tanggung jawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih.

#### 8. Training Methods.

Metode yang di pergunakan dalam training harus sesuai dengan jenis training yang diberikan.

Misalnya : Metode pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana, untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pelajaran teoritis.

Menurut Wexley dan Yukl (1977) ada 3 alasan mengapa latihan dan pengembangan personil itu perlu diselenggarakan oleh organisasi perusahaan, diantaranya ialah:

- A. Personel Selection dan Placement tidak selalu menjamin akan personil tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat.
  - B. Bagi personil-personil yang sudah senior (lanjut usia, berpengalaman) kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja.
  - C. Menejemen sendiri menyadari bahwa program training yang efektif dapat berakibat peningkatan produktivitas, mengurangi/absen, mengurangi Labour turn over dan peningkatan kepuasan kerja.
7. Penetapan sasaran / Tujuan Latihan / Pengembangan yaitu :
1. Meningkatkan Produktifitas Kerja
  2. Meningkatkan mutu Kerja
  3. Meningkatkan Ketepatan dalam Human Resources Planning training yang bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang.
  4. Meningkatkan moral Kerja
  5. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

6. Menunjang pertumbuhan pribadi (Personal Growth) bagi tenaga kerja, dengan mengikuti training akan lebih memaksakkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilannya.

#### 8. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan

Diartikan sebagai penetapan kriteria keberhasilan beserta tolok ukurnya. Menurut Wexley dan Yukl (1977) Evaluasi terhadap latihan kurang mendapat perhatian, Adapun Alasan-alasan tersebut antara lain:

1. Beberapa manager merasa enggan mengevaluasi oleh karena mereka merasa yakin semuanya berjalan beres dan lancar.
2. Banyak pimpinan program pelatihan tidak mempunyai keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk mengadakan penelitian evaluasi.
3. Penyelenggaraan pelatihan kerja hanya karena di dorong oleh factor imitasi saja sehingga untuk mengevaluasi merasa enggan.
4. Beberapa model latihan kerja ini, karena sangat kompleksnya sehingga prilaku-prilakunya sulit untuk diukur.
5. Biasanya biaya untuk penyelenggaraan program latihan cukup besar sehingga untuk mengeluarkan biaya evaluasi menjadi keberatan.

#### 9. Evaluasi terhadap reaksi (Tanggapan peserta)

Maksud dari evaluasi ini antara lain :

1. Untuk menentukan apa yang sebenarnya diinginkan oleh para peserta latihan.
2. Bentuk evaluasi sebaiknya anonim sehingga rahasia evaluator bisa dijamin.

3. Adanya kesempatan dari peserta latihan untuk memberikan komentar-komentar tambahan.

#### 10. Design-design dari pola eksperimen

Design 1 : The one shot case study

X      T2

Model ini jarang sekali di pakai untuk program latihan karena sebagai kelompok pembanding (kontrol)nya tidak ada. Sehingga pada model ini perubahan perilaku sama sekali tidak bisa diketahui.

Design 2 : The one group pretest-post test

T1    X    T2

Artinya : Sebelum dilakukan training, produktifitas kerja karyawan, dilihat dahulu (ditest) kemudian setelah dilakukan training, ditest kembali produksi kerja karyawan.

Kita tidak mengetahui ,apakah peningkatan produksi kerja karyawan akibat dari program training atau karena factor luar lainnya, karena tidak ada kontrol group.

Perbedaan Design 1 dengan 2, pada design 1 kita tidak mengetahui produksi kerja karyawan sebelum di training, sedangkan pada design 2 kita sudah mengetahuinya.

Design 3 : The static group comparison

X      T2

T2

Artinya : Pada Design ini sudah ada kelompok pembanding (control Group = kelompok yang tidak training). Control group ini berguna agar kita dapat membandingkan produksi kerja karyawan. Dari

kelompok yang detraining dengan kelompok yang tidak detraining. Sehingga dengan membandingkan ini kita mengetahui apakah peningkatan dari program training ataukah karena factor-faktor luar yang lain.

Kelemahannya:

Tidak diketahuinya produksi kerja karyawan (dari kelompok yang detraining) sebelum di training ini, sehingga kita tidak dapat menentukan secara tepat penyebab dari peningkatan produksi karyawan { tidak ada T1 = Pre test }

Design 4 : Three Pre Experimental

R	T1	X	T2
R	T1		T2

Artinya : Design ini merupakan design yang terbaik, karena ada kelompok kontrolnya (control Group) dan kita juga mengetahui produksi kerja karyawan, sebelum program training dilakukan (T1 ada)

Control Group dipilih secara random / acak dan tidak dilakukan training di dalamnya. Sehingga dengan membandingkan produksi kerja karyawan antara kelompok training dengan control group dan dengan membandingkan produksi kerja sebelum dan sesudah training, maka kita dapat secara tepat menentukan bahwa produksi kerja karyawan, peningkatannya akibat program training / karena factor-faktor lainnya.

## 11. Metode-metode Latihan dan Pengembangan

### I. Metode / Teknik Off-side.

Metode-metode latihan off-side atau training diluar pekerjaan ini meliputi :

Tehnik-tehnik presentasi informasi, cara untuk mengubah, skill, knowledge dan attitudes dari peserta latihan dengan tanpa meminta mereka berpartisipasi dalam suatu stimulasi pekerjaan, tehnik-tehniknya adalah :

1. Lecture (Kuliah, ceramah)

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Jadi kuliah adalah pembicaraan yang di organisir secara formal-tentang hal-hal yang khusus.

Kelemahannya :

- Kurang bisa membuat aktif dari peserta karena komunikasinya yang hanya searah sehingga tidak ada umpan balik.
- Kuliah cenderung untuk menekankan factor ingatan saja akan fakta-fakta dan gambar.

2. Television and films, keuntungan metode ini :

- Pada televisi bisa melukiskan kejadian-kejadian yang tidak bisa di sebabkan apabila menggunakan metode kuliah / ceramah.
- Pada televisi bisa disajikan contoh-contoh yang melalui terutama pada kejadian-kejadian yang perlu di tonjolkan

### 3. Conference (Discussion).

Konferensi merupakan pertemuan formal di mana terjadi diskusi ataupun konsultasi tentang sesuatu hal yang penting tujuan metode konferensi ini ialah :

- Mengembangkan keterampilan-keterampilan personil dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.
- Menyampaikan informasi-informasi yang relatif baru.
- Secara langsung bisa mengubah sikap-sikap dari peserta seperti yang diinginkan dari pelatihnya.

### 4. Program Instruction (PI)

Adalah bimbingan berencana atau instruksi bertahap, ciri-ciri program instruction adalah :

1. Bahan latihan di bagi menjadi bagian-bagian yang kecil.
2. Bagian-bagian ini di susun menurut urutan tertentu dari yang paling mudah ke yang paling sulit.
3. Pada akhir dari setiap urutan langkah tersebut, peserta di minta untuk memberikan suatu respons untuk bisa di nilai seberapa jauh pengetahuannya pada langkah tersebut.
4. Peserta segera di beri tahu jawaban yang benar atau yang salah yang diperbuatnya.

Keuntungan dari metode ini adalah :

1. Peserta dapat belajar sesuai dengan tempo belajarnya sendiri.
2. Bahan yang harus dipelajari di bagi-bagi ke dalam satuan kecil, sehingga mudah di serap dan di ingat.

3. Ada umpan balik secara langsung.
4. Ada partisipasi peserta secara Aktif.
5. Perbedaan antar individu sangat di perhatikan
6. Latihan bisa di selenggarakan di mana saja dan kapan saja.

#### 5. Computer – Assisted intruction

Pengajaran dengan komputer adalah cara yang lebih baru dalam bidang metodologi pengajaran. Menurut Goldstein (1974) dalam metode ini individu secara langsung berinteraksi dengan sebuah komputer pada mesin-mesin ketik elektronik

## B A B V



### A. Analisa Jabatan

Job analisa atau analisa jabatan adalah suatu proses mendapatkan keterangan mengenai suatu jenis pekerjaan melalui metode observasi dan interview.

Dari analisis jabatan ini akan diperoleh suatu deskripsi yang lengkap mengenai jenis pekerjaan yang dimaksud. Berdasarkan pekerjaan itu, job analisisnya dapat menentukan karakteristik-karakteristik apa yang harus dimiliki oleh seseorang yang ingin memegang jabatan itu.

**B. Maslow (1954), mengelompokkan beberapa arti dan tujuan membuat analisis jabatan, antara lain:**

1. Seringkali dihubungkan dengan penyusunan / pemilihan jabatan-jabatan dalam kelompok-kelompok berdasarkan persamaan tugas dan persyaratan.
2. Sering digunakan untuk maksud penentuan upah atau sering disebut "evaluasi jabatan".
3. Tujuan dan analisa jabatan untuk menetapkan dasar-dasar penerimaan karyawan.
4. Untuk menetapkan patokan untuk pola karier.
5. Sebagai alat Bantu dalam menelaah organisasi, susunan kekuasaan, hubungan-hubungan dalam organisasi dan hubungan-hubungan keluar.
6. Untuk menyempurnakan metode.

7. Diterapkan pada serangkaian masalah-masalah yang mungkin berguna pada permulaan diagnosa dan penyesuaian diri pekerja.
8. Digunakan sebagai dasar merit rating dan evaluasi penampilan kerja.

### **C. Isi analisa jabatan**

Menurut Ghiselli dan Brown (1950), suatu analisa jabatan akan memberikan keterangan sebagai berikut:

- a. Nama jabatan / Pangkat.
- b. Metode dan prosedur kerja yang sekarang.
  - Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang dikerjakan si pekerja.
  - Bahan-bahan, perlengkapan. Dan lain-lain yang dipakai si pekerja.

### **D. Metode analisa jabatan**

Joseph E. Morsh, membagi beberapa metode sebagai berikut:

1. Metode Questionnaire ( angket )
  - yang bersangkutan diminta memberikan data-data tentang jabatannya dan melukiskan jabatannya dengan kata-kata sendiri.
2. Metode check list
  - Pekerja mengecek tugas-tugas yang dikerjakannya dari suatu daftar pernyataan tugas-tugas yang melukiskan jabatan.
3. Metode wawancara individual
  - Seleksi terhadap pekerja yang baik, yang biasanya diwawancarai diluar pekerjaan.
4. Metode Pengamatan

- Dilakukan di tempat kerja sewaktu pekerja tersebut berada / sedang melakukan pekerjaan yang akan di nilai.
- 5. Metode wawancara kelompok
  - Sejumlah besar pejabat yang mewakili jabatan-jabatan yang sama di seleksi
- 6. Metode technical conference
  - Sejumlah ahli di seleksi berdasarkan luasnya pengetahuan dan pengalaman, dan bekerja bersama-sama untuk mencatat kegiatan-kegiatan yang menyangkut jabatan yang sedang di analisis.
- 7. Metode catatan harian
  - Pekerja diminta untuk mencatat tugas-tugasnya dari hari ke hari.
- 8. Metode dengan ikut bersama-sama kerja
  - Penganalisis jabatan tersebut ikut bekerja
- 9. Teknik critical incident
  - Pengumpulan persyaratan-persyaratan berdasarkan pengamatan langsung atau catatan-catatan perbuatan / tingkah laku yang memperlihatkan performance yang baik sekalipun yang tidak memuaskan.

#### **E. Kegunaan analisis jabatan**

1. Pengembangan kriteria pengukuran kesuksesan kerja.
  - Harus diketahui aspek-aspek yang mendetail tentang pekerjaan.
2. Menetapkan struktur fungsional jabatan-jabatan.
  - Membagi pekerjaan dalam bagian-bagian yang di kerjakan oleh orang-orang tertentu dengan system yang berjalan.
3. Evaluasi jabatan.

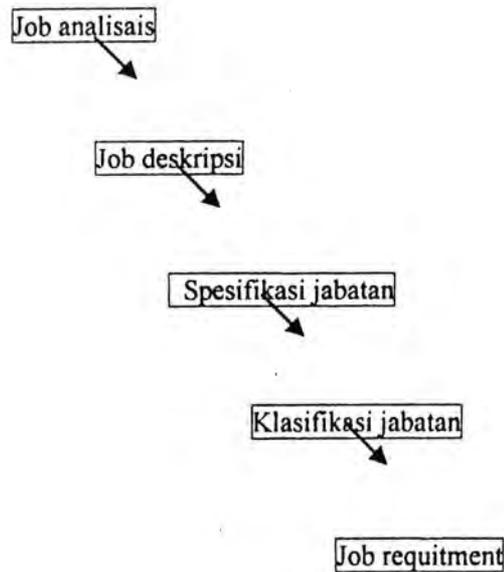
- Penetapan upah kerja yang disesuaikan dengan pentingnya pekerjaan, taraf kesukaran, pengalaman kerja, pengawasan yang diberikan dan training yang dimiliki.
4. Pengembangan tehnik yang digunakan untuk keperluan seleksi karyawan baru.
    - Harus diketahui sifat-sifat pribadi seperti inteligensi, bakat, minat, dan lain-lain, sehingga dapat dikembangkan alat-alat seleksi yang lebih cepat.
  5. Pengembangan metode dan prosedur kerja yang lebih efektif.
    - Dimulai dengan penelitian terhadap gerakan-gerakan dan cara-cara kerja yang lama.
  6. Pengembangan alat-alat perlengkapan kerja yang lebih efektif.
    - Akan menunjukkan ciri – ciri khas bermacam-macam situasi dimana alat tersebut digunakan.
  7. Pengembangan program training ( Pelatihan kerja ).
    - Dapat diketahui dari informasi-informasi tentang aspek-aspek pekerjaan.

## **F. Hasil jabatan**

### 1. Deskripsi jabatan

- Merupakan hasil-hasil analisis terhadap jabatan yang dikumpulkan secara sistematis.
- Menggambarkan tentang bagaimana kenyataannya pekerjaan dilakukan.
- Ada 3 hal yang harus dicantumkan dalam deskripsi jabatan :
  1. Ringkasan jabatan / Job summary.
  2. Syarat-syarat kerja / job requitment.
  3. Luas lingkup tugas / scope of duties.

Contoh diagramnya:



## 2. Psikograf jabatan

- Dapat diketahui dengan menganalisa kemampuan dan sifat-sifat pribadi, bakat, minat, inteligensi, dan lain-lain yang diperlukan oleh jabatan kita,
- Pengisian formulir psikograf didasarkan pada hasil rating terhadap karyawan-karyawan yang bekerja atau pemimpin-pemimpinnya atau keduanya, yang bergerak dengan taraf nilai 0 s/d 3.
  - a. Taraf 0 : Tidak diperlukan dalam bekerja.
  - b. Taraf 1 : Taraf rendah yang dibutuhkan dalam bekerja.
  - c. Taraf 2 : Cukup perlu dalam pelaksanaan kerja.
  - d. Taraf 3 : Sangat perlu dalam pelaksanaan kerja.

**G. Menurut Thorndike, analisa jabatan dibuat sebagai berikut:**

1. Persyaratan badaniah

- \* Kekuatan pada umumnya dan kekuatan otot-otot pada khususnya yang sangat diperlukan.
- \* Daya tahan terhadap kelelahan
- \* Kecepatan.
- \* Koordinasi yang baik.
- \* Penyelarasan, kelancaran dalam mempelajari pola-pola gerakan baru.

2. Persyaratan indera, yaitu ketajaman dari indera untuk mengoperasikan mesin-mesin tertentu.

3. Persyaratan persepsi

- \* Kecepatan dalam persepsi untuk masing-masing indera yang diminta.
- \* Ketepatan dalam membedakan untuk tiap-tiap sifat indera yang diminta.

4. Persyaratan intelektual

- \* Daya tangkap secara lisan.
- \* Kemampuan dalam perhitungan
- \* Berfikir secara deduktif dan induktif.
- \* Daya tangkap dalam hal mekanis.
- \* Penglihatan ruang atau spasi.

5. Persyaratan kecakapan akademis

- \* Ketepatan dalam mekanisasi ekspresi.
- \* Kelancaran dalam ekspresi lisan.
- \* Pengetahuan matematis.

6. Persyaratan social

- \* Tingkah laku dan penampilan yang menyenangkan
- \* Pengertian terhadap sikap orang lain
- \* Kebijakan dan keterampilan dalam bergaul.

7. Persyaratan minat

- \* Minat terhadap orang
- \* Minat barang mekanis
- \* Minat gagasan-gagasan abstrak
- \* Minat advontur, kegairahan, dan perubahan-perubahan

8. Persyaratan kondisi emosi

- \* Kemampuan bekerja dibawah tekanan-tekanan, kecepatan, keruwetan dan bahaya.
- \* Kestabilan dan penyesuaian diri
- \* Alat-alat, mesin dan peralatan yang digunakan oleh si pekerja
- \* Metode prosedur yang dipakai dalam melaksanakan pekerjaan
- \* Rasa tanggung jawab
- \* Besarnya pengawasan yang diterima dan diberikan
- \* Standard hasil kerja.

9. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja

- \* Tempat kerja, didalam atau diluar.
- \* Kondisi-kondisi penerangan.
- \* Kondisi vertilasi.
- \* Kondisi keriuhan suara.
- \* Segi-segi yang berbahaya dan tak sehat.

10. Hubungan antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lain

- \* Pembantu atau asisten.
- \* Teman kerja
- \* Koordinasi tugas-tugas dari jabatan yang satu dengan jabatan yang lain.

## 11. Kondisi-kondisi penerimaan karyawan.

- \* Metode seleksi karyawan.
- \* tes, wawancara, dan lain-lain
- \* Promosi atau pemindahan dari jabatan-jabatan tertentu.
- \* Lamanya jam-jam kerja
- \* Besarnya dan metode-metode penggajian
- \* Tetap atau tidaknya pekerjaan
- \* Kesempatan promosi dan maju.

## H. Analisa terhadap pekerja akan memberikan keterangan-keterangan

### c. Ciri-ciri badaniah si pekerja.

- \* Kesehatan
- \* Kekuatan atau daya tahan
- \* Besarnya atau ukuran badan
- \* Keterampilan
- \* Kekurangan-kekurangan badaniah yang diperbolehkan.

### d. Ciri-ciri rohaniah si pekerja

- \* Ketajaman indera
- \* Kecakapan dan kemampuan, seperti ketangkasan tangan, kemampuan mengerjakan masalah hitungan dan lain-lain.
- \* Sifat, tabiat dan kelakuan, seperti, kejujuran, kestabilan emosi dan lain  
Lain

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Oleh: Henry Simamora

### **2. PSIKOLOGI INDUSTRY**

Oleh: Drs Moh. As'ad, s.u ,Psi

### **3. MANAJEMEN SDM MENGHADAPI ABAd ke-21**

Jilid 1 oleh : Randall S, Schuller

Susan E, Jackson

### **4. PERILAKU DALAM ORGANISASI**

Oleh: Keith Davis dan John W, Newstrom