

SESI: III

HRM PROCUREMENT

- Recruitment
- Selection
- Interview
- Test
- Placement
- Orientation
- Induksi

SESI: III
HRM PROCUREMENT

Setelah membaca sesi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mengetahui pentingnya proses pengadaan (*procurement*) karyawan.
2. Menyebutkan pengertian dan proses perekrutan.
3. Mengetahui dan memahami proses seleksi
4. Mengetahui dan memahami penempatan (*placement*)
5. Mengetahui dan memahami pengertian dan fungsi dan orientasi
6. Mengatahui pengertian dan Induksi karyawan.

A. PENTINGNYA PROCUREMENT (PENGADAAN)

Pengadaan (*procurement*) merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, sesuai serta efektif tidaklah sekedar membalikkan telapak tangan.

Karyawan merupakan aset utama dalam menjalankan kegiatan organisasi. Berbagai aktivitas dilakukan oleh karyawan untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Sebagaimana kita mengetahui bahwa tidak ada satupun manusia yang memiliki kepribadian, pikiran, perasaan, keinginan, latar belakang yang sama. Sebagai karyawan, mereka membawa begitu banyak perbedaan ke dalam organisasi. Mereka bersifat aktif dan motor penggerak yang handal serta tidak mudah diatur sepenuhnya dalam mendukung keberhasilan organisasi. Mereka memiliki partisipasi yang berbeda dengan mesin yang hanya pasif dan menunggu digerakkan.

Sehingga dengan demikian, suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan orang-orang yang sesuai, *the right man in the right place*, untuk menjalankan roda kehidupan suatu organisasi. Seorang karyawan yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil akan mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktu yang telah ditetapkan.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk itulah dibutuhkan perencanaan sumber daya manusia untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan tersebut agar sejalan dengan visi dan misi organisasi. Dengan adanya perencanaan tersebut, maka pengadaan sumber daya manusianya pun akan lebih terarah.

Pengadaan sumber daya manusia ini harus berdasarkan pada *apa* baru *siapa*. *Apa* adalah kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan pada posisi tertentu berdasarkan uraian jabatan (*job description*). Sedangkan *siapa* adalah kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Pengadaan

karyawan berdasarkan *siapa* kemudian baru *apa*, akan menimbulkan mismanajemen dalam penempatannya. Penempatan karyawan yang jauh di bawah kemampuannya ataupun di luar kemampuannya mengakibatkan moral dan kedisiplinan kerja menjadi rendah. Jadi kita harus menugaskan seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan memberikan pekerjaan yang disenanginya.

Berdasarkan uraian di atas, kita mendapatkan gambaran bagaimana pentingnya pengadaan karyawan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tujuan perusahaan.

B. REKRUTMEN

Rekrutmen adalah suatu istilah yang berasal dari suatu kata dalam bahasa Inggris, yaitu RECRUITMENT yang artinya: MENARIK atau MENGAJAK orang untuk bergabung atau bekerjasama.

Tetapi dalam konteks manajemen SDM, rekrutmen mempunyai arti: menarik para pencari kerja yang potensial atau memenuhi syarat agar mengajukan lamaran kerja guna mengisi suatu jabatan lowong tertentu, dan juga mencegah mereka yang tidak memenuhi syarat agar tidak mengajukan lamaran kerja.

Penarikan Tenaga Kerja dipengaruhi oleh-oleh hal sebagai berikut:

1. Balas jasa yang diberikan. Jika balas jasanya besar, maka pelamarnya banyak, bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.
2. Status karyawan. Jika status karyawan tetap, maka jumlah pelamarnya banyak, jika status pelamar honorer, maka jumlah pelamar sedikit.
3. Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi cukup besar, jumlah pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya.
4. *Job specification*. Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya.
5. Metode penarikan. Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.
6. Soliditas perusahaan. Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.
7. Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar, pelamar banyak, begitupun sebaliknya. Contoh: usia tenaga kerja.
8. Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya pengangguran.

a. Pertimbangan Sebelum Merekrut

Ketika seorang karyawan mengundurkan diri atau dikeluarkan dari pekerjaannya, maka pada jabatan yang ia tinggalkan harus segera dicari calon penggantinya agar

lowongan tersebut tidak lama kosong. Tetapi sebelum hal tersebut dilakukan, pertimbangkanlah beberapa hal sebagai berikut:

1. Apakah jabatan tersebut masih diperlukan?
2. Apabila masih diperlukan, tidak bisakan digabung atau dirangkap menjadi bagian/komponen dari jabatan lain?
3. Apabila mutlak harus diisi, apakah isi pekerjaannya sudah berubah, sehingga jenis orang yang dibutuhkannya mengalami perubahan?
4. Dapatkah lowongan tersebut diisi dari dalam organisasi melalui mutasi atau promosi?²

b. Metode Perekrutan

1). Metode Perekrutan Sumber Internal

Yang dimaksud dengan sumber ini adalah para karyawan yang sudah bekerja di perusahaan, yang memenuhi syarat untuk memenuhi jabatan lowong yang tersedia yaitu dengan cara memindahkan atau memutasi karyawan yang memenuhi persyaratan spesifikasi jabatan. Pemindahan karyawan bisa dilakukan secara vertikal (demosi atau promosi) maupun horizontal (mutasi). Jika masih ada karyawan dalam perusahaan yang memenuhi spesifikasi tersebut, sebaiknya diambil dari dalam perusahaan saja karena dapat memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada dan juga untuk menekan biaya perekrutan.

2). Metode Perekrutan Sumber Eksternal

- *Walk-in* dan *write-in* (inisiatif pelamar)

Walk-in adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

- *Employee referral* (rekomendasi pegawai)

Pendekatan ini melakukan penarikan calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai yang sudah ada, dengan harapan para pegawai sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama. Pendekatan ini memiliki keuntungan bahwa yang ditarik adalah orang-orang yang memang benar-benar berkompeten di jabatan yang lowong tersebut serta akan lebih memperkecil biaya perekrutan. Sedangkan kelemahannya adalah persamaan antara karyawan yang merekomendasi dan orang yang ditarik tersebut akan memperkecil kemungkinan lahirnya keragaman ide-ide baru.

- *Advertising* (iklan)

Pendekatan ini dilakukan melalui periklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan, dan keuntungan-keuntungannya. Cara ini disebut *wants-ads*. Keuntungan dari pendekatan ini adalah menjangkau daerah yang luas. Kelemahannya akan didapat pelamar yang banyak untuk pekerjaan yang menarik dan pelamar yang sedikit untuk

pekerjaan yang kurang menarik serta akan meresahkan karyawan yang ada karena mereka merasa takut posisinya tergeser. Untuk mengantisipasi hal ini, maka perusahaan membuat iklan tertutup dimana tidak dicantumkan nama dan alamat perusahaan. Pelamar diminta mengirimkan ke kotak pos tertentu. Cara ini disebut *blind-ads*.

c. Mempersiapkan Publikasi

1. Persiapkan spesifikasi dan uraian jabatan yang merupakan proses dari analisis jabatan.
2. Apabila proses analisis jabatan yang ilmiah dan baku sulit dilakukan, maka sebagai jalan pintas yang dapat dilakukan ialah dengan membuat inventarisasi atau “analisis jabatan jalur cepat” dengan menggunakan selebar kertas yang dibagi menjadi 2 sisi, sebagai berikut:

Jabatan yang lowong : Bagian/seksi/departemen :	
Tugas-tugas yang dilakukan: 1. Melakukan..... 2. dst.	Syarat untuk menjalankan tugas: 1. Harus 2. dst.

Bagian kertas yang sebelah kiri berisi tentang tugas-tugas yang harus ia lakukan yang merupakan isi dari jabatan/pekerjaan yang lowong. Semua uraian satuan tugas dimulai dengan kata kerja “Me-...”, misalnya:

1. Mengkoordinir bawahannya dalam menyusun pedoman kerja.
2. Mengkomunikasikan hasil produksi departemen kepada atasan.
3. Mengkoordinir pembelian bahan mentah dari supplier terkait.

Bagian kertas sebelah kanan berisi tentang kemampuan yang harus dimiliki oleh si pengemban tugas agar tugas-tugas yang akan dilakukan terlaksana dengan baik. Semua satuan-satuan kemampuan harus dimulai dengan kata “harus”. Semua satuan tugas memiliki pasangannya sendiri-sendiri di sebelah kanan berupa satuan kemampuan yang dipersyaratkan, misalnya (sebagai pasangan dari contoh di atas)

1. Harus memiliki kemampuan memimpin (*leadership skill*), kemampuan mempengaruhi orang lain (*influence skill*), kemampuan mendengarkan pendapat dan masukan-masukan dari orang lain (*listening skill*), kemampuan memotivasi orang lain (*motivating others*), kemampuan bekerja dengan orang lain di lingkungannya termasuk kerja sama untuk mencapai tujuan (*team orientation*), kemampuan melatih bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang baru (*influencing skill*), kemampuan menyusun prioritas, membuat perencanaan serta mengkoordinasi aktivitas kerja dalam penyelesaian pekerjaan sehingga selesai sesuai batas waktu yang ditetapkan (*planning and organizing*) serta pengetahuan dalam penyusunan pedoman kerja.

2. Harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan mudah dipahami oleh orang lain (*oral communication*), kemampuan presentasi (*presentation skill*) dan pengetahuan mengenai jumlah produksi.
3. (sama dengan no.1) ditambah dengan harus memiliki pengetahuan mengenai supplier-supplier yang terkait.

Sumber informasi yang dapat diandalkan dalam rangka inventarisasi ini ialah pejabat lama, supervisor yang bersangkutan, hasil pengamatan dan pemikiran kita sendiri sebagai pejabat SDM. Uraian dari inventarisasi tersebut kemudian diterjemahkan atau diikhtisarkan ke dalam kategori-kategori data di bawah label: pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, jenis kelamin, usia, status marital dan hal-hal lain yang dipandang perlu (tetapi sejauh mungkin harus dihindarkan aspek-aspek sara/suku, agama, ras, antar golongan) sebab dapat menyinggung hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga mungkin publikasi untuk job di atas akan berbunyi:

Dicari
Kepala Unit Maintenance Mesin Produksi

- Pria, max. 30 tahun
- S1 Teknik Mesin
- Berpengalaman pada bidang yang sama min. 2 tahun
- Dst.....

Ciri-ciri Publikasi yang Baik:

Dalam hal ini, prinsip-prinsip komunikasi dipakai sebagai pedoman:

1. Pesan yang disampaikan harus mudah dipahami, sederhana, efektif dan menggunakan bahasa yang tepat dan menarik perhatian (mencolok, kontras).
2. Isi pesan sesuai dengan jenis dan sifat media yang dipakai, sebagai contoh publikasi untuk menarik pelamar pekerjaan-pekerjaan non manajerial kurang efektif/efisien bila dipasang pada koran atau majalah yang dibaca kalangan menengah ke atas.
3. Efek yang ditimbulkan ialah merangsang dengan kuat mereka yang potensial yang memenuhi syarat dan mencegah mereka yang tidak sesuai agar tidak mengajukan lamaran.
4. Bila penguasaan bahasa asing tertentu bersifat mutlak, maka sebaiknya publikasi menggunakan bahasa tersebut. Tingkat kesulitan bahasa yang dipakai tergantung tingkat kebutuhan dan persyaratan.
5. Unsur yang dikandung sebaiknya meliputi 5W+2H; yaitu:
 - a. What → Nama atau identitas organisasi dan nama pekerjaan yang lowong.
 - b. Why → Mengapa ada lowongan (dalam rangka apa, misalnya ekspansi).
 - c. When → Kapan batas waktu berlakunya publikasi
 - d. Where → Di mana lokasi organisasi dan penempatan, kemana lamaran kerja harus dikirim.

- e. Who → Orang yang bagaimana yang dibutuhkan (jenis kelamin, status marital, usia, pendidikan, pelatihan, pengalaman, syarat-syarat lain)
- f. How → Bagaimana lamaran harus dibuat dan syarat-syarat dokumen yang harus dipenuhi, serta bagaimana proses selanjutnya (tunggu pemberitahuan atau tunggu kadaluwarsa)
- g. How Much → Berapa imbalan yang ditawarkan (perkiraan standar imbalan untuk lowongan tersebut)

C. SELEKSI

Dale Yoder (1981-p.291)

Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang akan diterima dan yang akan ditolak. Artinya ketika pelamar melakukan proses seleksi, maka akan menimbulkan dua kemungkinan:

- 1. Yang ditawari pekerjaan
- 2. Yang tidak ditawari pekerjaan

Secara sederhana terdapat beberapa aktivitas di dalam proses seleksi, yaitu:

- 1. Pengumpulan data pelamar
- 2. Penilaian pelamar
- 3. Perbandingan job specification dengan kualifikasi calon

Secara kronologi proses seleksi, sbb:

- 1. Analisis berkas lamaran

Yang dapat kita lihat dari suatu berkas lamaran, di antaranya:

- a. Tulisan dan gaya bahasa tulisan
- b. Wajah dan penampilan (bila ada foto)
- c. Jenis Kelamin
- d. Umur
- e. Status marital (bila dicantumkan)
- f. Domisili
- g. Pendidikan
- h. Pelatihan/kursus/seminar
- i. Pengalaman kerja
- j. Tinggi dan berat badan (bila dicantumkan/ada surat ket. dokter)
- k. Berkacamata atau tidak (bila ada foto atau bila disebutkan)
- l. Nilai prestasi belajar (IPK, dsb)
- m. Keabsahan dokumen-dokumen

- 2. Analisis formulir lamaran

Formulir lamaran atau biodata dirancang khusus oleh perusahaan untuk menjaring informasi apa yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan. Formulir lamaran akan dapat melengkapi hasil analisis berkas lamaran, misalnya tentang:

- a. Keutuhan tubuh
 - b. Kondisi kesehatan
 - c. Minat & Hobi
 - d. Keluarga dan Rumah Tangga
 - e. Organisasi dan pergaulan
3. Tes potensi
- Tes potensi terdiri dari:
- a. pemeriksaan fisik, misalnya TB/BB, postur tubuh (kurus, sedang, gemuk), keutuhan, kondisi kesehatan, penglihatan, pendengaran, sensory warna)
 - b. pemeriksaan psikologi, misalnya kecerdasan, bakat, minat, motivasi, kepribadian, kesehatan mental
4. Wawancara dengan pejabat SDM
- Wawancara ini terutama bertujuan untuk:
- a. Konfirmasi/memeriksa data yang meragukan
 - b. Memperdalam hal-hal khusus yang belum terungkap
- Panduan untuk wawancara:
- Upayakan lebih banyak mendengarkan daripada berbicara (80%/20%), karena gunakan jenis open questions
 - Agar si calon dapat dengan lancar mengemukakan segala informasi yang kita butuhkan, pastikan bahwa ybs. dalam keadaan tidak nervous/tegang.
5. Wawancara dengan penyelia dan tes prestasi
- Wawancara ini sebaiknya lebih memperdalam ke arah hal-hal khusus yang menyangkut:
- a. Kecocokan pelamar dengan lingkungan dan orang-orang baru
 - b. Mengujikan salah satu contoh tugas pekerjaan, sehingga dapat disimpulkan apakah ybs. dapat diharapkan atau meragukan, atau sama sekali tidak memenuhi syarat.
6. Penyelidikan referensi
- Bertujuan untuk mendapat keyakinan bahwa masa lalu calon tidak bermasalah atau lebih banyak memiliki hal-hal baik daripada hal-hal buruk dari masa lalunya.
7. Medical Check Up
- Bertujuan lebih memperdalam dan meyakinkan hasil pemeriksaan fisik umum sebelumnya (pada tahap potensi). Tentunya medical check up ini harus dipercayakan kepada ahlinya yang kompeten (dokter, klinik, RS) yang telah kita percaya atau yang sudah menjadi langganan perusahaan.
8. Masa percobaan
- Lebih merupakan:
- a. Evaluasi hasil orientasi dan diklat awal
 - b. Penilaian kinerja pada masa-masa awal di mana penyelia calon ybs. lebih dominan.

D. PENEMPATAN

a. Hubungan Seleksi dengan Penempatan

Dari hasil seleksi, mungkin saja terjadi salah seorang calon ternyata memiliki persyaratan untuk dua posisi atau lebih posisi yang lowong. Namun demikian, tetap saja ia hanya dapat menempatkan satu posisi saja. Sekarang pertanyaannya, posisi mana yang 'paling' sesuai untuk dirinya? Atau sebaiknya ia ditempatkan pada posisi yang mana? Ini merupakan masalah penempatan yang merupakan ujung dari proses seleksi.

b. Arti Penempatan

Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "*The right man in the right place and the right man behind the right job*".

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

E. ORIENTASI

a. Arti dan Tujuan Orientasi

Orientasi berasal dari bahasa Inggris, *Orientation*, yang artinya penyesuaian diri terhadap situasi tertentu atau lingkungan tertentu. Karyawan baru bisa saja dibiarkan berusaha sendiri sampai akhirnya ia merasa sudah benar-benar "masuk" dalam pekerjaannya. Namun cara ini biasanya memakan waktu lama, dan dapat menjadi sebab banyak kesalahan. Apalagi dari faktor manusianya sendiri (karyawan baru) yang kurang berusaha mendapatkan pengetahuan dan berkenalan dengan lingkungan sekitar pekerjaannya. Sehingga selain kesalahan yang kemungkinan terjadi, karyawan tersebut juga merasa tidak kerasan dalam jabatan tersebut atau dalam perusahaan tersebut.

Sebaliknya, jika karyawan baru diberi orientasi maka ia akan menjadi tenaga yang efektif dan berguna bagi perusahaan dalam waktu yang lebih singkat.

Dengan cara ini perusahaan membantu karyawan dalam usahanya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan pekerjaan baru yang akan dihadapi karyawan baru tersebut.

Jadi orientasi adalah suatu proses/program yang digunakan perusahaan dalam membantu karyawan barunya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sosialnya dan kerja baru. Dengan demikian karyawan tersebut diharapkan mencapai efisiensi kerja yang maksimal dalam tempo sesingkat-singkatnya.

Tujuan program orientasi dapat dirumuskan sebagai berikut ini:

1. Memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan sebagai organisasi yaitu tujuan perusahaan, struktur perusahaan dan para pemimpinnya.
2. Menanamkan dalam diri karyawan baru kesadaran turut berperan dan terlibat dalam perusahaan yang jauh lebih besar dari pada kelompok kerjanya sendiri. Jadi melibatkan individu dalam perusahaan.
3. Membuka peluang bagi karyawan baru untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai berbagai pokok yang menyangkut dirinya.
4. Memberi kepada karyawan baru suatu pengarahan dasar yang diperlukannya untuk berhasil dalam pekerjaannya.
5. Mengajarkan kepada karyawan baru bahan yang secukupnya dalam hal kebijakan dan prosedur-prosedur perusahaan sehingga ia terhindar dari pelbagai kesalahan yang tidak perlu terjadi pada awal masa kerjanya.
6. Memperkenalkan karyawan baru dengan pelbagai fasilitas fisik dalam perusahaannya.

b. Isi Orientasi

Program orientasi seharusnya menyampaikan informasi mengenai tiga bidang berikut ini kepada karyawan baru:

1. Perusahaan sebagai keseluruhan, maupun sebagai sejumlah departemen-departemen yang bersatu padu untuk menuaikan misi tertentu, meliputi:
 - Sejarah, pertumbuhan dan masa depan perusahaan
 - Bagaimana perencanaan manajemen disusun untuk melaksanakan pekerjaan
 - Tokoh-tokoh pemimpin yang penting
 - Pengetahuan mengenai produk ataupun jasa perusahaan
 - Mengadakan peninjauan keliling di perusahaan untuk menyaksikan pelbagai fasilitas dan pelayanan yang tersedia untuk para karyawan
2. Peraturan-peraturan dasar perihal bekerja di dalam perusahaan, meliputi:
 - Absensi
 - Jadwal Kerja
 - Pencatatan waktu
 - Waktu makan siang
 - Tempat Penyimpanan
 - Pintu masuk dan keluar (yang resmi untuk karyawan)
 - Tempat parkir kendaraan

- Gaji
 - Peraturan-peraturan mengenai K3
 - Penanganan barang yang hilang dan ditemukan
 - Penanganan mengenai keadaan darurat, seperti kebakaran
 - Standar pakaian seragam
 - Peraturan mengenai merokok
 - Kecelakaan di tempat kerja (bagaimana dan kemana harus dilaporkan)
 - Hal-hal yang mengakibatkan pemecatan
 - dsb
3. Pelbagai keuntungan yang diperoleh dari perusahaan karena ikatan kerja dengan perusahaan itu, meliputi:
- Hari-hari libur
 - Program-program asuransi seperti: asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi jiwa, asuransi cacat, premi asuransi dan lain sebagainya.
 - Pelayanan pengobatan
 - Buletin perusahaan dan sarana komunikasi lainnya
 - Ijin-ijin untuk absen
 - Fasilitas restoran
 - Program-program pensiunan
 - Pembagian laba, bonus, dan lain sebagainya
 - Koperasi kredit (Credit Union)
 - Cuti, dalam periode mana, kebebasan untuk memilihnya, lamanya.
 - Program-program pelatihan dan persiapan promosi
 - Program-program pendidikan dan rekreasi

c. Pelaksanaan Orientasi

Kita telah mengetahui bahwa orientasi merupakan suatu proses penyesuaian diri karyawan terhadap perusahaan. Penyesuaian diri dengan sendirinya menuntut usaha dan waktu. Dari uraian mengenai tujuan orientasi, nyata bahwa banyak sekali faktor tercakup dalam proses orientasi itu. Ada faktor yang mudah, ada pula yang sulit. Ada yang cukup satu kali saja diberitahukan, ada yang perlu diperingatkan berkali-kali. Ada pula faktor yang seharusnya baru diberitahukan pada kesempatan yang tepat. Dengan demikian proses orientasi itu berlangsung secara berkesinambungan sampai karyawan sudah benar-benar terpadu dengan organisasi perusahaan.

Kapan terpenuhinya perpaduan tersebut, tidak dapat kita ketahui sebelumnya. Jadi kita tidak dapat menetapkan semua tahap secara aktual terjadi dalam pelaksanaan proses orientasi.

Sebab itu maksimalnya dapatlah kita tinjau beberapa tahap pelaksanaan proses orientasi sebagai berikut:

- Orientasi pada tahap Permintaan Keterangan Pendahuluan
Pada tahap ini para pelamar untuk pertama kalinya mengajukan permintaan keterangan pendahuluan tentang lowongan kerja melalui surat, telepon, ataupun

kunjungan pribadi. Manajer SDM harus mengusahakan agar semua permintaan keterangan itu dilayani dengan segera. Informasi yang mungkin akan diminta hendaknya sudah tersedia pada para petugas, seperti manajer SDM sendiri, sekretarisnya, dan resepsionisnya. Informasi itu meliputi skala gaji, usia, kualifikasi, dan pelbagai faktor penentu yang lain.

Pada tahap ini, titik-titik pertama orientasi mulai disebarkan, karena itu hendaknya titik-titik orientasi ini disebarkan dengan sangat hati-hati. Janganlah titik orientasi ini bersifat terlampau muluk sehingga para pelamar akan merasa tertipu kemudian. Sebaliknya titik orientasi ini jangan bersifat terlampau tidak menguntungkan sehingga para pelamar mundur dengan tergesa-gesa.

- Orientasi pada tahap Wawancara seleksi

Pada tahap ini para pelamar sudah menyatakan minatnya terhadap pekerjaan yang ditawarkan. Akan bermanfaat sekali jika sudah pada tahap ini pelamar akan diperkenalkan dengan supervisor atau manajer yang bersangkutan, dan kepadanya diperlihatkan pula departemen yang bersangkutan.

Dengan cara ini para pelamar akan mendapat gambaran yang lebih tepat mengenai pekerjaan yang bakal dihadapi.

Selain cara tadi, sudah tentu dalam wawancara seleksi dijelaskan tentang:

- a. Jam Kerja: jumlah jam pokok, bagaimana pengaturannya, lembur, shift.
- b. Gaji: Gaji pokok, bonus ataupun komisi, frekuensi pembayaran gaji, pelbagai macam potongan.
- c. Persyaratan-persyaratan lain.

- Orientasi dalam bentuk Petunjuk-petunjuk untuk memulai pekerjaan

Setelah pelamar menerima tawaran pekerjaan, maka perlu diberikan kepadanya petunjuk-petunjuk yang terperinci mengenai bagaimana ia harus memulai hari pertamanya.

Petunjuk-petunjuk ini meliputi hal-hal seperti: waktu tiba kemana ia harus melapor, apakah ia perlu membawa makanan dan pakaian kerja sendiri dan tempat parkir kendaraan.

- Orientasi pada Hari pertama di pekerjaan

Sekalipun pelamar telah dibantu pada tahap-tahap orientasi sebelumnya namun tak dapat disangkal bahwa pengalamannya pada hari pertama itulah yang paling mengesankan.

Hal-hal yang harus diperhatikan:

- a. Para karyawan yang baru harus diberitahu tentang tindakan yang berbahaya untuk dirinya dan untuk orang lain. Perlu dijelaskan pula alasannya. Peringatan ini terutama perlu di pabrik ataupun tambang.
- b. Semua larangan utama perlu diberitahukan kepada karyawan baru. Mungkin saja pelanggaran terhadap larangan tertentu mengakibatkan karyawan baru itu langsung dipecat.
- c. Biasanya para karyawan yang baru mulai kerja dibayar gajinya terhitung saat ia melapor kehadirannya untuk kerja. Karena itu haruslah mereka itu ditunjuk bagaimana mestinya mereka itu melapor kehadirannya pada saat mereka tiba

di tempat kerja. Misalnya bagaimana menggunakan jam pencatat waktu-tiba dan waktu-pulang.

d. Biasanya karyawan baru merasa canggung pada hari pertama di tempat kerjanya. Sebab itu perlu seorang yang berpengalaman ditugaskan untuk mendampingi karyawan baru dalam hal-hal seperti:

- memperkenalkan kepada rekan sekerja
 - memperkenalkan kepada para atasan lain yang perlu dihubungi pada saat tertentu.
 - memberitahukan letaknya kamar kecil, kantin dan ruang sembayang.
 - Menunjukkan cara mencatat waktu kerja yang betul
 - Menjelaskan apa yang harus dibuat bila absen, seperti pemberitahuan tertulis, sertifikat dokter, permohonan izin
 - Menjelaskan pelbagai peraturan mengenai cuti
- Orientasi dalam bentuk Tahap persiapan pelatihan kerja (Introductory Job Training)

Biasanya karyawan baru dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, ia akan selalu cemas dan gugup selama pekerjaannya belum dikuasainya. Sehingga perlu dilakukan pelatihan yang simpatik, yang merupakan bagian vital dari proses orientasi yang sukses. Di sini kita berbicara mengenai “pelatihan untuk karyawan baru”. Pada dasarnya, mereka secara garis besar mereka sudah paham mengenai pekerjaan tersebut. Namun lain perusahaan, lain pula kebiasaan dan peraturannya. Situasi inilah yang masih asing baginya. Ada 2 cara untuk melaksanakan pelatihan pengantar kerja ini, yaitu:

1. Atasan bersangkutan memberi penjelasan lisan kepada karyawan baru tentang pekerjaannya. Bersamaan dengan itu diberikan pula “Buku Petunjuk Kerja” (Job Instruction Manual) kepada karyawan baru.
2. Atasan bersangkutan menunjuk seorang pelatih (trainer) untuk membina karyawan baru. Pelatih ini haruslah:
 - Berpengetahuan dan berpengalaman dalam bidang kerja tersebut
 - Terampil dalam mengalihkan pengetahuan dan pengalamannya kepada orang lain
 - Menaruh minat serius untuk melatih orang lain

- Tindak lanjut

Setelah terlaksananya belbagai tahap orientasi tadi, maka para karyawan baru mulai beraksi dalam tugasnya masing-masing. Ada yang lebih cepat maju, ada yang lebih sulit majunya. Maka itu bermanfaatlah bila setelah satu bulan semua karyawan baru itu ditinjau kembali kemajuannya, seseorang demi seseorang.

Kemudian dua bulan setelah itu para karyawan baru itu dikumpulkan secara bersama-sama. Kini tibalah bagi mereka untuk lebih mengenali perusahaannya, khususnya mengenai administrasinya, semua produk dan jasanya, garis-garis kebijakannya, dan hubungan timbal balik antara para departemen dan divisi.

Pada tahap ini para karyawan tersebut sudah seharusnya memperluas perhatian dan keterlibatannya dari tingkat departemental ke tingkat organisasional.

Demikianlah orientasi yang pada umumnya dilaksanakan melalui pelbagai tahap. Mulai dari tahap yang paling jauh sampai pada inti organisasi.

F. INDUKSI

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

GARIS-GARIS BESAR STANDAR OPERASI DALAM MEMILIH KARYAWAN BARU

1. SUSUNAN FISIK
 - a. Apakah ia memiliki cacat kesehatan atau cacat fisik yang mungkin penting dalam hal pekerjaan?
 - b. Seberapa cocok penampilannya, sikapnya, dan tutur katanya?
2. PRESTASI
 - a. Apa jenis pendidikan yang pernah ia dapatkan?
 - b. Seberapa baik prestasinya dalam pendidikan?
 - c. Pelatihan dan pengalaman kerja apa yang pernah ia dapatkan?
 - d. Seberapa baik prestasinya dalam pelatihan dan pekerjaan?
3. KECERDASAN UMUM
 - a. Berapa banyak kecerdasan umum yang dapat ia peragakan?
 - b. Berapa banyak kecerdasan umum yang biasanya ia peragakan?
4. BAKAT KHUSUS
 - a. Apakah ia memiliki bakat mekanis yang menonjol?
 - b. Ketangkasan manual
 - c. Kecakapan dalam menggunakan kata-kata?
 - d. Atau angka?
 - e. Bakat menggambar?
 - f. Atau musik?
5. MINAT
 - a. Sejauh mana minatnya bersifat intelektual?
 - b. Praktis konstruksional?
 - c. Aktif secara fisik?
 - d. Sosial?
 - e. Artistik?
6. WATAK
 - a. Seberapa jauh ia membuat dirinya diterima oleh orang lain?
 - b. Apakah ia dapat mempengaruhi orang lain?
 - c. Apakah ia kokoh dan dapat diandalkan?
 - d. Apakah ia percaya diri?
7. KEADAAN DAN LINGKUNGAN
 - a. Bagaimana keadaan keluarga/rumah tangganya?
 - b. Apakah pekerjaan anggota keluarga yang lain?
 - c. Apakah ada lowongan khusus yang tersedia untuknya?

Keterangan:

Pada dasarnya, pertanyaan-pertanyaan di atas dapat menjadi panduan. Namun pertanyaan-pertanyaan tersebut masih dapat dikembangkan sesuai dengan pekerjaannya dan berdasarkan alat tes sebagai media seleksi.

FILOSOFI DEPARTEMEN REKRUTMEN

(Profil Pejabat Rekrutmen Ideal)

1. Memiliki pengetahuan dan akrab dengan pekerjaan yang lowong
2. Mengetahui seluk-beluk perusahaan dengan baik, dan dapat mendiskusikan sekaligus kedua-duanya; hal-hal yang baik dan yang buruk dari perusahaan
3. Tidak terlalu menjual perusahaan (*Oversell*)
4. Telah membaca resume/biodata sebelum mewawancarai pelamar yang bersangkutan
5. Selalu mencari tahu seberapa jauh pelamar mengetahui tentang perusahaan dan pekerjaan yang dilamarnya
6. Berkepentingan terhadap calon secara individual
7. Berkepribadian menyenangkan, ramah, rapih, bersih, tepat waktu, dan selalu bersikap hormat kepada semua pelamar
8. Dapat mengajukan pertanyaan provokatif tanpa terlampau langsung atau terlampau pribadi
9. Menindaklanjuti setiap aktivitasnya dengan umpan balik dan evaluasi, guna perbaikan, penyempurnaan, dan pengembangan

Inilah kelompok sumber pelamar yang paling banyak, sehingga kita harus hati-hati menentukan pilihan yang sesuai dengan jenis dan kriteria orang yang dibutuhkan.

1. Para kenalan, kerabat atau family dari para karyawan kita sendiri. Sumber ini cukup efektif dan efisien khususnya untuk para pekerja tingkat bawah (operator), tetapi ada resiko yang harus diwaspadai, seperti:
 - a. Komersialisasi penerimaan pegawai
 - b. Referensi Subyektif sehingga orang yang dibawanya itu tidak sesuai dengan persyaratan
 - c. Pemaksaan kehendak agar yang dibawanya itu lulus atau diterima kerja
2. Iklan di media massa (surat kabar), sumber ini cukup efektif tapi belum tentu efisien (karena ada biaya iklan) khususnya untuk para pekerja tingkat menengah ke atas dan tenaga administrasi. Di Indonesia, biasanya perilaku pencari kerja umumnya bersifat spekulatif dan asal melamar, sehingga kita sering menerima cukup banyak lamaran yang tidak sesuai dengan kriteria yang diminta.
3. Lembaga-lembaga pendidikan, sumber ini sangat efektif dan efisien untuk mencari calon kader-kader yang ilmunya relevan dengan lowongan dan masih segar serta belum mempunyai lowongan kerja, tetapi seringkali jumlah yang melamar umumnya tidak banyak, karena jumlah yang lulus pada satu periode tertentu mungkin juga sedikit.
4. Bursa kerja swasta atau konsultan penempatan kerja, sumber ini kurang efektif dan kurang efisien. Hal ini disebabkan karena mereka kurang menguasai atau memahami orang macam apa yang diperlukan. Disebut tidak efisien karena ada biaya yang harus dibayar.
5. Depnaker. Sumber ini kurang efektif dan efisien bahkan terkesan birokratis. Umumnya calon yang dikirim kurang sesuai dengan jenis/kriteria yang diminta, sekalipun memang tidak menuntut biaya yang besar.
6. Organisasi-organisasi profesi, sangat cocok untuk level madya ke atas, tetapi sering jumlah yang melamar sangat sedikit sekalipun umumnya mereka memenuhi persyaratan secara umum dan memiliki latar belakang yang sesuai.
7. Serikat Pekerja dan organisasi-organisasi sosial lainnya, merupakan pula alternatif sumber lain, tetapi umumnya hasilnya kurang mengembirakan.

Kiat dalam Penempatan

Memang pada prinsipnya penempatan didasarkan atas persyaratan-persyaratan yang timbul dari dalam pekerjaan itu sendiri, tetapi dalam kenyataan aktual, ternyata penempatan menuntut dasar yang lebih luas daripada sekedar persyaratan pekerjaan tadi semata-mata.

Bukan persyaratan pekerjaan saja yang harus diperhitungkan, dimana di dalam mengatur penempatan perlu pula dipertimbangkan sejumlah faktor lain, seperti:

1. Ciri-ciri khas para supervisor dan rekan kerja dalam unit dimana terdapat posisi yang lowong tersebut.

2. Tuntutan-tuntutan mengenai tempo kerja, yaitu kecepatan rata-rata yang diperlukan dalam pekerjaan.
3. Kesempatan untuk mendapat promosi
4. Mutu, jumlah dan jenis pekerjaan
5. Jumlah kegiatan fisik
6. Berat ringannya pertanggung jawaban
7. Pelbagai kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya:
 - kerja di dalam atau di luar ruangan
 - apakah ada unsur bahaya, seperti gas, radioaktif, dsb.

Semua faktor tersebut hendaknya benar-benar diperhitungkan karena dalam hal ini kita berurusan dengan manusia yang akan menghadapi pekerjaan yang bersangkutan. Penempatan itu adalah seni, bukan ilmu. Memang merupakan suatu hal yang sulit namun para pelamar merupakan seniman terbaik untuk mengatasi kesulitan tersebut. Caranya ialah dengan menjelaskan masing-masing posisi bersangkutan kepada pelamar. Hal ini tentu saja dilakukan setelah ia tahu pasti bahwa ia sendiri akan diberi pekerjaan. Demikian pihak organisasi dengan pihak pelamar bekerja sama untuk mencapai suatu penyelesaian yang memuaskan.

Ciri-ciri lain yang dapat ditempuh, a.l:

1. Menyusun kuesioner (diberi bobot atau analisis per item) yang ditransformasikan dari sifat-sifat pekerjaan yang lowong (meliputi 5W+2H)
2. Mengajak pelamar yang bersangkutan melakukan observasi lapangan dimana pekerjaan-pekerjaan yang ditawarkan tersebut dijalankan secara praktek dan nyata.

Dari respon dan sikapnya, kita dapat menilai, mengevaluasi dan menyimpulkan posisi manakah yang paling cocok untuk pelamar ybs.

Tentunya praktek analisa semacam ini memerlukan latihan praktek yang cukup lama hingga dapat membuat suatu kesimpulan atau keputusan yang akurat dan tepat, tetapi hal ini cukup logis dan wajar sebab sebenarnya menilai manusia itu bukan pekerjaan yang sederhana.