

HUBUNGAN PELAKSANAAN SELEKSI DENGAN
KESESUAIAN PENEMPATAN KARYAWAN PADA PT
INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk CABANG JAWA BARAT

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menempuh
Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada
Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama



Disusun oleh :

NAMA: CHRISTINA DIANAWATI

NRP : 0200M11

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS WIDYATAMA

Terakreditasi (*accredited*)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor: 001/BAN-PT/AK-I/VIII/1998

Tanggal 11 Agustus 1998

2002

HUBUNGAN PELAKSANAAN SELEKSIDENGAN
KESESUAIAN PENEMPATAN KARYAWAN PADA PT
INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk CABANG JAWA BARAT

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menempuh
Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada
Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama

Disusun oleh :

NAMA : CHRISTINA DIANAWATI

NRP : 0200M11

Menyetujui,

Dosen Pembimbing 1,



(Nugroho Jftdi Setiadi, S.E., M.M.)

Dosep-Rembimbing 2,


(Herman Sofyandi, S.E.)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(H. Sulaeman Baehaki, S.E.)

Ketua Jurusan/ Manajemen



(Sunardi S. Brahmana, S.E., M.T.)

n.—

ABSTRAKS

Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, sangat bergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Karena begitu pentingnya faktor sumber daya manusia itu, maka sudah semestinya apabila perusahaan memberikan perhatian yang serius terhadap kemampuan faktor sumber daya manusia ini dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu usaha yang telah dilakukan oleh PT Indofood dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan mengadakan pelaksanaan proses seleksi. PT Indofood berharap dengan diadakannya proses seleksi tersebut, perusahaan akan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan serta dengan penempatan yang sesuai diharapkan para karyawan dapat memberikan hasil kerja yang baik. Berdasarkan pemikiran di atas, maka penulis mencoba melakukan penelitian di PT Indofood yang hasilnya dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **"HUBUNGAN PELAKSANAAN SELEKSI DENGAN KESESUAIAN PENEMPATAN KARYAWAN PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk CABANG JAWA BARAT"**.

Dalam penulisan skripsi ini, ruang lingkup dibatasi pada pembahasan mengenai hubungan pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan seleksi, penempatan karyawan dan seberapa kuat hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan. Dalam penelitian skripsi ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode korelasional dimana dalam penelitian ini akan dicari tingkat hubungan antara pelaksanaan seleksi (variabel x) dengan kesesuaian penempatan karyawan (variabel y). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis statistik korelasi rank spearman dan menggunakan tabel distribusi t.

Berdasarkan hasil analisis dan pengukuran, menurut responden pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh PT Indofood sudah baik, ini terlihat dari semua komponen yang diteliti mengenai proses seleksinya, tes psikologi, tes pengetahuan, tes kesehatan serta wawancara semuanya menghasilkan kriteria baik. Dan pelaksanaan penempatan di perusahaan tersebut apabila dilihat secara keseluruhan memiliki kriteria baik, oleh karena itu pelaksanaan penempatan karyawan di PT Indofood pun sudah baik.

Hasil perhitungan statistik mengenai koefisien korelasi dengan menggunakan korelasi rank spearman menunjukkan adanya korelasi/hubungan yang cukup kuat antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan ($r_s = 0,64$). Sedangkan dari hasil uji statistik dan perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa kontribusi pelaksanaan seleksi terhadap kesesuaian penempatan karyawan sebesar 40,96%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 59,04% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia dan rahmat-Nya yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: *"Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan Pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Cabang Jawa Barat"*.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana (SI) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat banyak bantuan, bimbingan serta dorongan semangat dan doa dari berbagai pihak. Untuk semua itu, pada kesempatan ini penulis dengan setulus hati mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Ayah, Ibu, dan Kakak yang selalu mendoakan dan memberikan dorongan semangat kepada penulis hingga skripsi ini selesai.
2. Bapak Nugroho Juli Setiadi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Herman Sofyandi S.E. selaku Co. pembimbing yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Sulaeman Baehaki, S.E. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.
5. Bapak Sunardi S. Brahma, S.E., M.T. selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Jurusan Manajemen Universitas Widyatama Bandung.

7.Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Universitas Widyatama Bandung yang telah memberikan bantuannya.

8.Bapak Kristianto, Bapak Siegfried dan Ibu Elly selaku staf di PT Indofood yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

9.Teman-temanku Wina, Uli, Yoli, Inge, Henny, Pipin, Yuli, Nia, Delsy, Dini, Deasy, Wulan, Shinta, terima kasih atas bantuan, dukungan, serta doanya sehingga skripsi ini selesai.

10.Semua pihak yang tak tersebutkan oleh penulis yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, Oktober 2002

Penulis

(Christina Dianawati)

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....;	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTARTABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2.Identifikasi Masalah	2
1.3.Tujuan Penelitian.....	3
1.4.Kegunaan Penelitian.....	3
1.5.Kerangka Pemikiran.....	4
1.6.Metodologi Penelitian	8
1.6.1.Metode penelitian yang digunakan.....	8
1.6.2.Jenis dan sumber data	8
1.6.3.Teknik pengumpulan data.....	8
1.6.4.Metode pengumpulan data.....	9
1.6.5.Metode analisis data.....	9
1.7. Lokasi Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1.Pengertian dan Fungsi MSDM	11
2.2.Penarikan Calon Tenaga Kerja.....	14

2.2.1. Pengertian penarikan calon tenaga kerja.....	14
2.2.2. Proses penarikan calon tenaga kerja	15
2.2.3. Sumber-sumber calon tenaga kerja.....	17
2.3. Penyeleksian Calon Tenaga Kerja.....	21
2.3.1. Pengertian dan tujuan seleksi.....	22
2.3.2. Kualifikasi-kualifikasi seleksi.....	25
2.3.3. Prosedur atau langkah-langkah dalam proses seleksi	27
2.3.4. Kendala-kendala seleksi.....	33
2.4. Pengertian Penempatan Karyawan.....	34
2.5. Hubungan Antara Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan.....	35

BAB HI OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Kesesuaian Penempatan	36
3.2. Bidang Usaha dan Produk yang Dihasilkan.....	38
3.3. Proses Produksi.....	39
3.4. Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan.....	39
3.5. Metode Penelitian.....	43
3.5.1. Metode yang digunakan.....	43
3.5.2. Operasionalisasi variabel penelitian	43
3.5.3. Metode pengumpulan data.....	44
3.5.4. Teknik pengumpulan data.....	44
3.5.5. Pengolahan data	45
3.5.6. Analisis korelasi rank spearman	46
3.5.7. Ujihipotesis	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Penarikan Tenaga Kerja di PT Indofood.....	50
4.2. Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja di PT Indofood.....	51
4.2.1. Kualifikasi-kualifikasi seleksi pada PT Indofood	53
4.2.2. Prosedur seleksi calon tenaga kerja pada PT Indofood.....	54
4.2.3. Kendala-kendala yang timbul selama pelaksanaan seleksi.....	58
4.3. Pelaksanaan Penempatan Karyawan Pada PT Indofood	59
4.4. Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan Pada PT Indofood.....	62
4.5. Analisis Hasil Penelitian.....	63
4.5.1. Gambaran umum responden.....	63
4.5.2. Analisis persepsi karyawan atas pelaksanaan seleksi.....	65
4.5.3. Analisis mengenai kesesuaian penempatan karyawan.....	70
4.6. Pengukuran dan Penentuan Rentang Kriteria Tiap Komponen Pelaksanaan Seleksi dan Kesesuaian Penempatan.....	75
4.6.1. Skor rata-rata dan kriteria komponen pelaksanaan seleksi.....	77
4.6.2. Skor rata-rata dan kriteria komponen kesesuaian penempatan.....	78
4.7. Analisis Statistik Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan	78
4.7.1. Korelasi rank spearman.....	78
4.7.2. Koefisien determinasi	82
4.7.3. Pengujian Hipotesis.....	82

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.Kesimpulan	84
5.2.Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1 Usia Responden.....	63
Tabel 4.2 Jem's Kelamin Responden.....	64
Tabel 4.3 Status Responden.....	64
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden.....	64
Tabel 4.5 Lama Kerja responden.....	65
Tabel 4.6 Dalam Proses Seleksi Para Pelamar Harus Melalui Serangkaian Tahapan yang Telah Ditetapkan.....	65
Tabel 4.7 Kelengkapan Surat Lamaran Merupakan Persyaratan yang Harus Dilaksanakan Pelamar dalam Proses Seleksi.....	66
Tabel 4.8 Tes Psikologi Sangat Penting dalam Mengukur Bakat, Kepribadian dan Minat Calon Pegawai.....	66
Tabel 4.9 Tes Pengetahuan Merupakan Bentuk Tes Untuk Menguji Pengetahuan yang Dimiliki Pelamar.....	67
Tabel 4.10 Materi yang Diujikan Dalam Tes Pengetahuan Harus Sesuai Dengan Kebutuhan Pekerjaan.....	68
Tabel 4.11 Tes Kesehatan Dilakukan Untuk Menjamin Bahwa Pelamar Dalam Kondisi Fisik yang Sehat.....	68
Tabel 4.12 Wawancara Merupakan Alat Seleksi yang Cukup Penting.....	69
Tabel 4.13 Wawancara Merupakan Percakapan Formal yang Dilakukan Untuk Menentukan Diterima atau Tidaknya Pelamar'.....	69
Tabel 4.14 Penempatan Saya Pada Jabatan ini Sesuai Dengan Keinginan dan Kemampuan.....	70
Tabel 4.15 Jabatan yang Diberikan Merupakan Peluang Untuk Kemampuan dan Keterampilan Kerja Saya.....	71

Tabel 4.16	Karyawan Akan Bekerja Dengan Baik Apabila Pekerjaan yang Diberikan Sesuai Dengan Keinginan dan Kemampuan.....	72
Tabel 4.17	Pekerjaan yang Diberikan Kepada Saya Sesuai Dengan Tingkat Pendidikan Saya.....	72
Tabel 4.18	Penempatan Saya Pada Jabatan ini Sesuai Dengan Pengalaman Kerja Saya Sebelumnya.....	73
Tabel 4.19	Dengan Tes Pengetahuan Calon Tenaga Kerja Dapat Ditempatkan Sesuai Dengan Kemampuan.....	73
Tabel 4.20	Kondisi Kesehatan Sangat Menunjang Dalam Penempatan Karyawan.....	74
Tabel 4.21	Prinsip "Penempatan Orang-orang yang Tepat Pada Tempat Yang Tepat dan Penempatan Orang yang Tepat Untuk Jabatan Jabatan yang Tepat" Perlu Dilaksanakan Secara Konsekuensi.....	75
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Terhadap Komponen Pelaksanaan Seleksi.....	77
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Terhadap Komponen Kesesuaian Penempatan Karyawan.....	78
Tabel 4.24	Perhitungan Korelasi Rank Spearman.....	79
Tabel 4.25	Perhitungan Jumlah Angka Kembar Variabel X dan Variabel Y.....	80

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1 Bagan Proses Rekrutmen.....	5
Gambar 1.2 Bagan Proses Seleksi.....	7
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Indofood Sukses Makmur.....	40
Gambar 4.1 Grafik Distribusi t.....	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan sebagai suatu organisasi merupakan salah satu bentuk dari usaha parti sipasi anggota masyarakat yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan dari manusia. Tujuan perusahaan umumnya adalah untuk memperoleh laba dari aktivitas perusahaan, serta berusaha untuk mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk beroperasi sebaik-baiknya.

Dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, setiap perusahaan memerlukan faktor-faktor seperti manusia, bahan baku, mesin, serta modal. Faktor-faktor produksi ini harus dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan semula akan tercapai.

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus ada dan relatif lebih penting dalam perusahaan, disamping faktor-faktor produksi lainnya, karena hampir seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh manusia. Pencapaian tujuan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Untuk mendapatkan manusia yang berkualitas maka setiap perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah satunya adalah dengan melaksanakan proses seleksi.

Berhasil tidaknya karyawan untuk memenuhi tuntutan organisasi, sangat tergantung pada tepat tidaknya pelaksanaan proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap calon karyawannya.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, PT Indofood sebagai salah satu perusahaan yang cukup terkemuka di Indonesia tentunya membutuhkan banyak karyawan dengan berbagai macam keahlian dan tingkat pendidikan. Untuk itu perusahaan menyadari pentingnya proses seleksi calon karyawan, karena dari proses inilah

perusahaan mengharapkan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan, diharapkan juga dapat dicapai suatu prestasi kerja yang baik dari para karyawan tersebut.

Setelah proses seleksi selesai dilaksanakan, tentunya pihak perusahaan perlu menempatkan para calon tenaga kerja yang diterima pada jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan sesuai dengan keahlian mereka masing-masing, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas dan mengingat pentingnya proses seleksi dalam menunjang aktivitas perusahaan, maka penulis dalam menyusun penelitian ini tertarik untuk memilih judul : **"Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan Pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Cabang Jawa Barat"**.

1.2. Identifikasi Masalah

.Salah satu upaya untuk mendapatkan karyawan yang berprestasi dan sesuai dengan keinginan perusahaan, maka perusahaan harus dapat melaksanakan proses seleksi secara efektif terhadap calon karyawan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin efektif pelaksanaan seleksi yang dilaksanakan, maka akan semakin besar pula untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi syarat untuk jabatan yang harus diisi.

Salah satu indikator keberhasilan proses seleksi adalah prestasi kerja karyawan, apabila proses seleksinya efektif, serta penempatan para karyawan pada posisi yang tepat, maka diharapkan karyawan dapat bekerja dan berprestasi dengan baik.

Dari uraian di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian dalam penyusunan skripsi ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan proses seleksi karyawan pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk ?

2. Bagaimana pelaksanaan penempatan karyawan yang dilakukan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk ?

3. Bagaimanakah tingkat hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang ingin dicapai dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan proses seleksi pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penempatan karyawan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

3. Untuk mengetahui tingkat hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat bagi:

1. Pihak penulis, dapat membandingkan antara teori dengan realita yang ada dan mewujudkannya dalam suatu bentuk skripsi, sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian keserjanaan di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Widyatama.

2. Pihak perusahaan, dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengembangkan proses seleksi, serta mempertahankan kebaikan-kebaikan dari proses seleksi yang ada.

3. Pihak lain, sebagai bahan bacaan yang dapat menambah pengetahuan tentang proses seleksi serta sebagai bahan perbandingan didalam melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

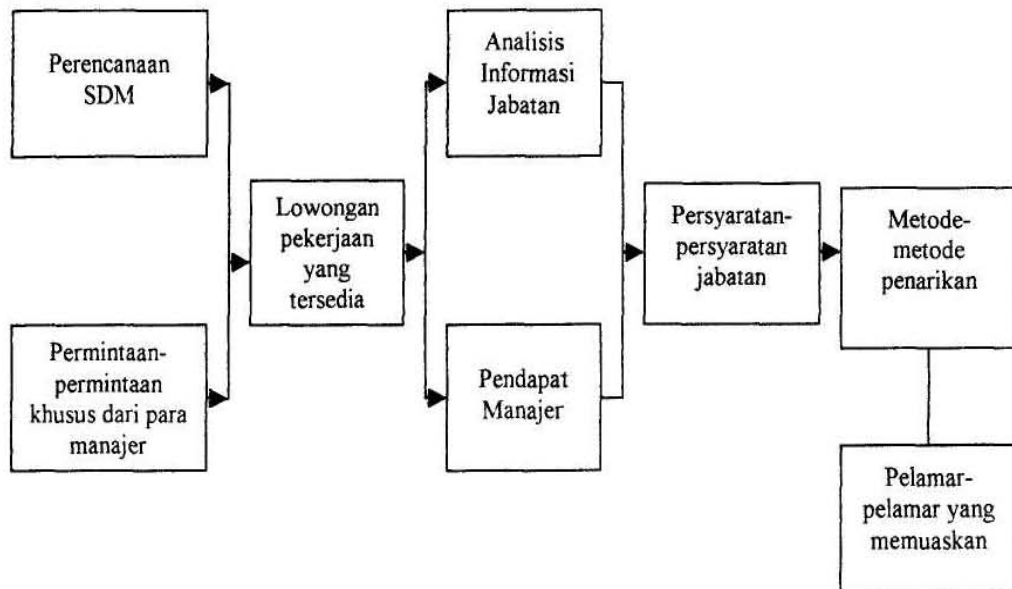
Proses seleksi yang serangkaian dengan rekrutmen merupakan aktivitas operasional yang pertama dalam MSDM, dan proses-proses tersebut merupakan proses yang sangat penting di dalam suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi ditentukan oleh proses-proses tadi. Apabila proses tersebut tidak dilakukan dengan baik, maka perusahaan pada akhirnya akan mendapat sumber daya manusia yang kurang baik kualitasnya dan hal ini dapat menghambat aktivitas perusahaan dan pada akhirnya akan menghambat pula tujuan perusahaan.

Dalam hal ini, sebelum proses seleksi dilakukan tentunya proses rekrutmen telah dilaksanakan terlebih dahulu. Proses rekrutmen dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar dan berakhir pada saat surat lamaran para calon pelamar itu dikumpulkan. Adapun definisi rekrutmen menurut F. Cardoso Gomes (MSDM, 2000 : hal. 105) adalah sebagai berikut:

"Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi".

Orang yang menjalankan atau melaksanakan proses rekrutmen biasanya disebut sebagai *recruiter*. *Recruiter* mengetahui ada tidaknya lowongan pekerjaan melalui perencanaan sumber daya manusia, atau atas permintaan dari bagian yang memerlukan. Setelah mengetahui adanya lowongan pekerjaan, *recruiter* mempelajari tuntutan-tuntutan apa saja dari setiap pekerjaan dengan melihat pada informasi analisa jabatan, khususnya dari deskripsi dan spesifikasi jabatan. Adapun informasi ini memberitahukan *recruiter* mengenai karakter, baik untuk pekerjaan maupun orang-orang yang akan digunakan oleh perusahaan, untuk memperoleh pelamar yang sesuai dengan persyaratan yang diinginkan. Metoda ini akhirnya akan menghasilkan sejumlah pelamar untuk diseleksi.

Gambar 1.1
Bagan Proses Rekrutmen



Setelah dilakukan proses rekrutmen, maka akan dipilih atau dilakukan pemilihan dari calon-calon karyawan tersebut untuk mengisi jabatan yang kosong dan proses ini disebut seleksi. Proses seleksi itu merupakan suatu proses pemilihan pelamar yang terbaik dari sekumpulan pelamar yang potensial tersebut untuk dipekerjakan di dalam perusahaan.

Proses seleksi dimulai dari penerimaan surat lamaran dari calon karyawan sampai kepada keputusan penerimaan. Proses ini terdiri dari tahap-tahap yang spesifik yang digunakan untuk menentukan calon karyawan mana yang harus diterima/ditolak, serta tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada dalam perusahaan.

Definisi proses seleksi menurut T. Hani Handoko (Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, 1996 : hal. 85) adalah :

"Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak".

Proses seleksi merupakan suatu proses yang penting di dalam organisasi, karena apabila proses seleksi yang dilakukan perusahaan tepat atau sesuai dengan

persyaratan yang diinginkan, maka karyawannya pun dalam bekerja akan memberikan prestasi yang baik. Sebaliknya kalau proses seleksi tidak berjalan sesuai dengan yang diinginkan atau dengan kata lain buruk, maka dapat menyebabkan kualitas perusahaan menurun karena prestasi yang dihasilkan karyawan tidak baik.

Proses seleksi yang dilakukan secara sembarangan akan membawa dampak buruk bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Karyawan yang mendapat pekerjaan berbeda dengan apa yang diharapkannya mengenai pekerjaan tersebut, akan menyebabkan dia sulit untuk berprestasi yang pada akhirnya akan mengganggu aktivitas perusahaan. Selain itu proses seleksi yang kurang baik juga akan mengurangi keefektifan dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia selanjutnya, karena itu tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah inti dari kesuksesan manajemen sumber daya manusia dan bahkan inti dari kesuksesan suatu perusahaan. Dengan kata lain organisasi tidak dapat berprestasi lebih baik daripada kualitas pekerja atau sumber daya manusianya sendiri.

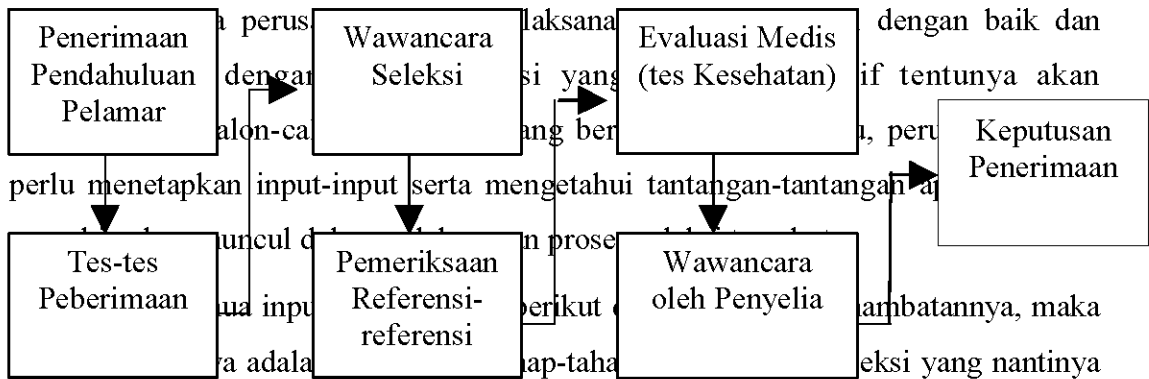
Proses seleksi bergantung kepada input-input yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisa jabatan, yaitu informasi yang memberitahukan mengenai deskripsi dari pekerjaan, spesifikasi dari orang-orang yang dibutuhkan dan standar-standar yang dibutuhkan oleh tiap-tiap pekerjaan.
2. Perencanaan SDM yang memberitahukan kepada departemen SDM mengenai ada tidaknya lowongan pekerjaan yang harus diisi. Pada input ini perusahaan harus dapat menilai faktor lingkungan yang relevan dan mengantisipasi terhadap kebutuhan karyawan dalam jangka waktu tertentu.
3. Proses rekrutmen, sehingga ada sejumlah orang yang dapat dipilih atau diseleksi untuk kemudian diterima sebagai karyawan. Semakin banyak para calon karyawan yang dapat dipilih untuk mengisi jabatan, akan semakin selektif proses seleksi yang dilakukan. Ketiga input tersebut sangat menentukan keefektifan dari proses seleksi, tetapi selain ketiga faktor tersebut, akan ada pula halangan yang dapat membatasi kesuksesan proses seleksi yang akan dibahas kemudian.

Gambar 1.2

Bagan Proses Seleksi

Sebelum proses seleksi dilakukan oleh perusahaan, perlu diketahui dasar dan asal



akan menghasilkan karyawan-karyawan baru yang benar-benar memenuhi persyaratan yang dikehendaki oleh perusahaan dan dianggap paling sesuai untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang baik adalah pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang mampu memenuhi asas *'The Right Man in The Right Place'*. Jika asas tersebut dapat terpenuhi, dalam arti perusahaan telah menemukan orang yang tepat untuk posisi yang tepat, maka diharapkan karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan pekerjaannya, berprestasi dengan baik, dan pada akhirnya akan semakin menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dapat menarik suatu hipotesa sebagai berikut : **"Jika seleksi dilaksanakan dengan tepat, maka akan tercapai kesesuaian penempatan karyawan"**.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1. Metode penelitian yang digunakan

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang dipergunakan adalah metode korelasional dimana dalam penelitian ini akan dicari tingkat hubungan antara variabel pelaksanaan seleksi (variabel X) dengan variabel kesesuaian penempatan karyawan (variabel Y).

1.6.2. Jenis dan sumber data

Data primer adalah data yang diperoleh penulis dari hasil peninjauan langsung ke perusahaan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu dari buku, serta arsip-arsip atau dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas.

1.6.3. Teknik pengumpulan data

Sumber untuk memperoleh data yang diperlukan penulis adalah melalui:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu penulis mengumpulkan data dengan cara mengadakan kunjungan langsung atau melakukan peninjauan langsung ke perusahaan yang sedang diteliti. Dimana untuk memperoleh data tersebut, penulis menggunakan teknik sebagai berikut:

- Wawancara, yaitu penulis mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab langsung atau mengadakan komunikasi langsung dengan pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi atau data-data yang diperlukan oleh penulis.

- Kuesioner/angket, yaitu dengan membagikan daftar pertanyaan kepada responden yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian. Sedangkan jenis pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner tersebut adalah *close-ended questions*, yaitu jenis pertanyaan yang diberikan bersifat tertutup dimana jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain.

2. Studi Literatur (*Literature Study*)

Penulis berusaha mencari, mengumpulkan, serta mempelajari teori-teori dari buku-buku atau literatur yang ada hubungannya dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan seleksi pada khususnya.

1.6.4. Metode pengumpulan data

Populasi

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian produksi di PT Indofood, yaitu sebanyak 250 orang karyawan.

Sampel

Data dikumpulkan dengan cara mengambil sampel secara acak atau dengan perkataan lain disebut *simple random sampling*. Adapun sampel yang diambil adalah sebanyak 30 orang dari populasi sebanyak 250 orang. Penentuan sample ini dilakukan dengan mempertimbangkan kelayakan sebagaimana yang dikemukakan oleh Dr. Soeratno dan Lincolin Arsyad dalam bukunya Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis (1993 : hal. 106), sebagai berikut:

"Ada kalanya perlu mengambil sampel lebih 10 persen dari populasi".

1.6.5. Metode analisis data

Dalam mengolah data, penulis menggunakan analisis data secara kualitatif yaitu menganalisa data berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, arsip atau dokumen-dokumen dan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk menganalisis hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian

penempatan karyawan, maka informasi dan data yang diperoleh dari hasil kuesioner dianalisis dengan menggunakan metode statistik yaitu Korelasi *Rank Spearman*, Koefisien Determinasi dan rumus distribusi-t.

Sedangkan hasil kuesioner dianalisa dengan cara tabulasi langsung yaitu suatu cara dimana data langsung ditabulasi dari kuesioner ke kerangka tabel yang telah disiapkan tanpa proses perantara lainnya.

1.7. Lokasi Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT Indofood Sukses Makmur Jl. Raya Caringin No. 353, Padalarang 40553.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya penting yang harus dikelola dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan, karena perkembangan organisasi tergantung pada kemampuan dan perkembangan manusia. Jika manusia menjalankan tugasnya dengan baik maka akan baik pula hasil yang dicapai oleh perusahaan. Semakin besar dan berkembang suatu organisasi maka akan semakin besar pula peran, tugas dan tanggung jawab yang dituntut dari manusia. Karenanya, suatu organisasi dalam hal ini harus dapat mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien, dan perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap pengelolaan sumber daya tersebut agar dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang menitik beratkan aktivitasnya dalam mengelola manusia sebagai sumber daya. Bidang ini berusaha mengkoordinasikan para karyawan dengan segala persoalannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin dan memberikan kontribusi yang positif bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (MSDM, 1997 : hal. 10):

"Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2001 : hal. 2):

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Dari uraian definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur dan mengelola sumber daya manusia dan pemanfaatannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengembangkan kemampuan, memotivasi, dan mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi.

Sekali lagi, ditekankan bahwa manajemen sumber daya manusia mengelola manusia bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Bila dilihat secara garis besar, fungsi dari manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian besar yaitu:

1. Fungsi Manajemen (*Management Functions*), meliputi:
 - a. *Planning*
 - b. *Organizing*
 - c. *Directing*
 - d. *Controlling*
2. Fungsi Operasional (*Operational Functions*) menurut Flippo, meliputi:
 - a. *Procurement*
 - b. *Development*
 - c. *Compensation*
 - d. *Integration*
 - e. *Maintenance*
 - f. *Separation*

Penjelasan dari masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan suatu kegiatan menetapkan tujuan, memmuskan dan menetapkan berbagai macam program yang menyangkut sumber daya manusia untuk membantu tercapainya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang hams dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu kegiatan untuk memberikan dorongan dan menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan ditujukan agar usaha atau kegiatan untuk merealisasikan tujuan secara efektif dan efisien tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional (*Operational Functions*)

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan karyawan adalah fungsi untuk mendapatkan atau menyediakan karyawan atau sumber daya manusia sesuai dengan jumlah dan tipe yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Fungsi ini berhubungan dengan usaha atau kegiatan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan para karyawan atau sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan prestasi kerja (*job performance*) yang sesuai.

- c. *Kompensasi (Compensation)*
Kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya, dengan cara menghargai kemampuan karyawan, dan memberi imbalan yang pantas kepada karyawan, sesuai dengan kontribusinya kepada perusahaan.
- d. *Integrasi (Integration)*
Suatu aktivitas yang berhubungan dengan usaha untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan baik individu maupun kepentingan organisasi.
- e. *Pemeliharaan (Maintenance)*
Fungsi ini bertujuan untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi-kondisi yang sudah baik dalam perusahaan.
- f. *Pemisahan (Separation)*
Kegiatan ini berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja, setelah karyawan yang bersangkutan dinilai tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

2.2. Penarikan Calon Tenaga Kerja

2.2.1. Pengertian penarikan calon tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional manajemen personalia yang pertama yaitu berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut mutu maupun jumlah tenaga kerja.

Tujuan dari penarikan calon tenaga kerja atau rekrutmen ini adalah untuk memperoleh sejumlah pelamar, sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan untuk melakukan pemilihan pada calon tenaga kerja yang bermutu.

Penentuan sumber daya manusia atau calon tenaga kerja yang diperlukan harus berpedoman pada standar yang telah ditentukan oleh personalia dengan bekerja sama dengan departemen lain.

Menurut Marwansyah & Mukaram (MSDM, 1999 : hal. 49) memberikan definisi sebagai berikut:

"Rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu, proses mencari dan mendorong calon pekerja untuk melamar pekerjaan dalam organisasi, proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pekerja".

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (MSDM, 1999 : hal. 102) memberikan definisi:

"Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi".

Jadi kemampuan suatu perusahaan untuk menarik para pelamar kerja banyak tergantung pada usahanya menawarkan pekerjaan yang ada. Penarikan biasanya dilakukan dibawah tanggung jawab dari bagian departemen personalia.

2.2.2. Proses penarikan calon tenaga kerja

Dalam melakukan penarikan calon tenaga kerja tentunya suatu organisasi atau perusahaan harus memperhatikan proses penarikan karyawan yang baik menurut Malayu S.P. Hasibuan (MSDM, 1997 : hal. 46-51), yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan Dasar Penarikan

Dasar penarikan calon karyawan harus terlebih dahulu ditetapkan, supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut. *Job spesification* harus diuraikan secara terinci dan jelas, agar para pelamar mengetahui kualifikasi-kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, kesehatan, dan lain-lain. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan • tersebut.

2. Penentuan Sumber-sumber Penarikan

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, maka kita harus menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan itu. Sumber penarikan calon karyawan itu adalah sumber dari dalam perusahaan (sumber internal) dan sumber dari luar perusahaan (sumber eksternal).

3. Metode-metode Penarikan

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

◆ Metode Tertutup

Metode tertutup adalah di mana penarikan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

◆ Metode Terbuka

Metode terbuka adalah di mana penarikan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran banyak masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat (*qualified*) lebih besar.

4. Kendala-kendala Penarikan

Agar proses penarikan berhasil perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan dan lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi umumnya kendala-kendala itu adalah :

a) Kebijakan-kebijaksanaan Organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan itu, antara lain kebijakan kompensasi dan

kesejahteraan, kebijaksanaan promosi, kebijaksanaan status karyawan serta kebijaksanaan sumber tenaga kerja.

b) Persyaratan-persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar sedikit, sebaliknya jika persyaratannya sedikit maka pelamar akan semakin banyak.

c) Metode Pelaksanaan Penarikan

Semakin terbuka penarikan (surat kabar, radio, televisi) maka semakin banyak pelamar, sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar semakin sedikit.

d) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka semakin banyak pelamar, tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar sedikit.

e) Soliditas Perusahaan

Soliditas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar semakin banyak, sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamar sedikit.

f) Kondisi-kondisi Lingkungan Eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamar semakin banyak.

2.2.3. Sumber-sumber calon tenaga kerja

Dalam hal penarikan calon tenaga kerja, biasanya perusahaan menggunakan dua sumber yaitu sumber dari dalam perusahaan dan sumber dari luar perusahaan.

A. Sumber dari dalam perusahaan

Yang dimaksud dengan sumber dari dalam perusahaan adalah tenaga kerja yang akan mengisi lowongan kerja yang ada diambil dari dalam perusahaan tersebut,

yakni dengan cara mutasi tenaga kerja yang memenuhi spesifikasi pekerjaan dan jabatan tersebut. Mutasi itu mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan.

1. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
2. Transfer adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
3. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah.

Tujuan menggunakan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri, menurut Bambang Wahyudi (MSDM, 1996 : hal. 75-76) adalah untuk :

- a) Meningkatkan semangat tenaga kerja yang sudah dimiliki.
- b) Menjaga kesetiaan pegawai.
- c) Memberi motivasi kerja pada pegawai.
- d) Memberi penghargaan atas prestasi pegawai (promosi jabatan).

Dengan menggunakan sumber dari dalam perusahaan akan didapatkan berbagai keuntungan disamping kerugian yang perlu diperhatikan. Keuntungan-keuntungannya adalah:

1. Lowongan kerja yang tersedia bisa cepat terisi.
2. Penyesuaian diri dari si pekerja dapat lebih cepat dilakukan (tidak terlalu lama).
3. Meningkatkan semangat kerja pegawai yang ada, karena mereka merasa diperhatikan karirnya.

Kerugian-kerugiannya adalah :

1. Menghambat masuknya gagasan baru.
2. Kalau penempatannya salah, akibatnya akan mudah menimbulkan konflik di dalam organisasi.
3. Kalau promosi tersebut salah dilakukannya, akan sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.
4. Karakter yang tidak baik dari orang yang dipromosikan akan tetap terbawa.

B. Sumber dari luar perusahaan

Sumber dari luar perusahaan adalah tenaga kerja yang akan mengisi lowongan kerja yang ada, dilakukan dengan penarikan dari luar perusahaan, dan menurut Bambang Wahyudi (MSDM, 1996 : hal. 77-78) biasanya dilakukan melalui:

1. Iklan (*Advertising*)

Melalui iklan di surat kabar atau majalah, dapat dilakukan pengumpulan calon-calon tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam pelaksanaannya seringkali harus memperhitungkan waktu yang tersedia dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Apabila waktunya cukup dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan bersifat umum, maka penggunaan surat kabar dan majalah yang bersifat umum dapat dipergunakan. Tetapi apabila waktu yang tersedia relatif singkat dan kualifikasinya khusus, lebih baik menggunakan majalah-majalah khusus sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, misalnya majalah kedokteran untuk kualifikasi tenaga kerja di bidang medis, majalah tehnik untuk tenaga kerja di bidang yang sama.

2. Biro Tenaga Kerja (*Employment Agency*)

Kita dapat menggunakan jasa biro tenaga kerja untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja tertentu. Dalam hal ini kita dapat meminta jasa biro tenaga kerja tersebut untuk mencarikan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan, sehingga organisasi tidak perlu melakukannya sendiri.

3. Rekomendasi dari Tenaga Kerja Lama (*Recommendation of Present Employees*)

Tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi dapat diminta untuk mencarikan tenaga kerja yang dibutuhkan. Melalui rekomendasi yang dibuat oleh para tenaga kerja tersebut, kita telah melakukan seleksi awal dari calon tenaga kerja yang akan ditarik. Hal tersebut bisa terjadi karena tentunya tenaga kerja lama telah mengetahui calon yang diajukan, terutama tentang mental dan keterampilannya.

4. Lembaga Pendidikan (*Schools and Colleges*)

Untuk memperoleh calon tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu dan relatif masih jarang tersedia di pasaran tenaga kerja, penggunaan lembaga-lembaga

pendidikan sebagai sumber tenaga kerja akan sangat banyak membantu mengatasi permasalahannya. Oleh karena itu di dalam kenyataannya sering kita dengar dilakukannya perjanjian kerja sama antara organisasi/perusahaan dengan lembaga pendidikan tertentu yang memberikan beasiswa dengan ikatan dinas.

5. Serikat Pekerja (*Labour Union*)

Dengan melakukan kerja sama dengan serikat pekerja, suatu organisasi/perusahaan seringkali akan lebih mudah mendapatkan tenaga kerja tertentu dengan kualifikasi tertentu pula.

6. Pelamar secara insidental (*Casual Applicants*)

Seringkali terjadi, masuknya surat lamaran kerja atau bahkan pelamar yang bersangkutan datang sendiri mendaftarkan dirinya sebagai pencari pekerjaan pada organisasi/perusahaan tertentu, walaupun sebenarnya organisasi/perusahaan tersebut tidak memasang pengumuman/iklan tentang kebutuhan tenaganya. Catatan dan pelamar tersebut akan sangat membantu apabila suatu ketika organisasi/perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan kualifikasi yang dimiliki oleh pelamar tersebut.

7. Nepotisme (*Nepotism*)

Penarikan tenaga kerja dan keluarga sendiri merupakan cara yang lazim dilakukan dalam perusahaan keluarga. Penarikan semacam ini terutama dilakukan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang bersifat strategis dalam perusahaan.

8. Sewa Kontrak (*Leasing*)

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tertentu yang sifatnya sementara, perusahaan dapat memenuhinya dengan cara melakukan sewa kontrak (kontrak kerja jangka pendek/leasing) dengan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. Misalnya terjadi apabila perusahaan membutuhkan tenaga ahli tertentu sebagai penasihat ahli (konsultan).

Tujuan menggunakan sumber tenaga kerja dari luar perusahaan adalah :

- a) Untuk memperoleh gagasan/ide baru yang konstruktif.
- b) Mencegah timbulnya persaingan yang bersifat negatif.

Memperoleh sumber dari luar perusahaan, juga akan mendapatkan berbagai keuntungan dan kerugian yang perlu diperhatikan. Keuntungan-keuntungannya adalah:

1. Pada umumnya kesalahan-kesalahan dalam pengisian jabatan akan dapat dihindari.
2. Kualifikasi tenaga kerja yang akan ditempatkan dapat lebih terjamin.
3. Akan terdapat kemungkinan masuknya ide/gagasan baru.
4. Terciptanya nuansa dan iklim kerja baru dalam organisasi.

Sedangkan kerugian-kerugiannya adalah:

1. Prosesnya memakan waktu lama, sehingga lowongan jabatan tidak segera diisi.
2. Membutuhkan biaya yang besar.
3. Akan terjadi rasa tidak enak pada **diri** tenaga kerja yang sudah ada.

2.3. Penyeleksian Calon Tenaga Kerja

Tenaga kerja seperti yang sudah dibahas sebelumnya adalah merupakan sumber daya manusia yang paling berharga bagi suatu perusahaan, karena suatu perusahaan tergantung dari tenaga-tenaga kerja tersebut. Perusahaan pasti sadar akan hal tersebut dan oleh karena itu perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan maksud agar suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, setelah perusahaan berhasil memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi syarat, yang diperoleh melalui proses penarikan, maka langkah selanjutnya dari proses pengadaan karyawan adalah proses untuk menentukan diterima atau tidaknya para pelamar untuk bekerja melalui serangkaian langkah atau cara, yaitu melalui proses seleksi. Proses seleksi ini memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan untuk menilai terhadap kemampuan para calon tenaga kerja

disesuaikan dengan kualifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan pihak perusahaan. Yang dimaksud dengan seleksi disini adalah suatu cara yang dilakukan perusahaan dalam memilih sejumlah pelamar yang ada, dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan memuaskan.

Dalam pelaksanaan seleksi, perusahaan haruslah melaksanakan proses seleksi secara jujur, teliti dan obyektif karena hasil seleksi demikian akan membawa hasil yang benar-benar perusahaan inginkan yaitu mendapatkan tenaga kerja yang tepat untuk mengisi suatu jabatan tertentu.

Untuk mencapai tujuan seleksi yang demikian maka setiap perusahaan yang bersangkutan, senantiasa harus berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara seleksi yang paling efisien tetapi efektif.

2.3.1. Pengertian dan tujuan seleksi

Berikut ini ada beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli untuk memperjelas mengenai seleksi tersebut.

Menurut Bambang Wahyudi (Manajemen Sumber Daya Manusia, 1996 : hal. 82) adalah sebagai berikut:

"Seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekumpulan orang-orang dengan preferensi tertentu".

Menurut Eugene McKenna & Nic Beech (The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia, 2001 : hal. 119) adalah :

"Seleksi adalah teknik pemilihan anggota baru organisasi dari kandidat yang tersedia".

Sedangkan menurut Marwansyah & Mukaram (Manajemen Sumber Daya Manusia, 1999 : hal. 53) adalah :

"Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu".

Berdasarkan uraian definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian langkah spesifik yang digunakan untuk menentukan pelamar-pelamar mana yang akan diterima dan ditolak. Proses seleksi ini dimulai saat perusahaan melakukan pemilihan calon tenaga kerja dan berakhir saat ada keputusan terhadap lamaran tersebut.

Jadi setiap seleksi yang dilakukan untuk memilih pegawai-pegawai baru, harus cermat dan obyektif agar karyawan yang diterima adalah karyawan yang mempunyai kualifikasi dan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik, sehingga pengendalian, pengembangan dan pengaturan pegawai akan lebih mudah dilaksanakan.

Proses seleksi tentunya perlu didukung dengan persiapan pendahuluan yang mantap dalam bentuk tiga hal, yaitu menurut McKenna & Beech :

1. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*), yaitu suatu proses analisis untuk mencari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang sekarang lowong.

Analisa pekerjaan merupakan salah satu tugas manajemen personalia, dengan analisa pekerjaan diharapkan karyawan dapat mengerti dan jelas mengenai pekerjaan, baik tanggung jawab serta tugas-tugasnya. Dalam analisis pekerjaan yang dibuat oleh perusahaan melalui departemen personalia, harus dapat memberikan gambaran persyaratan untuk dipenuhi oleh tenaga kerja yang dibutuhkan. Adapun manfaat dari analisis pekerjaan adalah akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang akan dipergunakan.

2. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Deskripsi pekerjaan terdiri dari pokok pekerjaan, tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab dan kondisi-kondisi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar karyawan yang akan menjabat jabatan yang kosong, dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapainya.

3. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)

Spesifikasi pekerjaan digunakan untuk mendeskripsikan penggunaan informasi yang terdapat pada deskripsi pekerjaan, untuk membantu menggambarkan tipe seseorang yang sekiranya mampu menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam pekerjaan dengan sukses. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai:

- a) Tingkat pendidikan pekerja
- b) Jenis kelamin pekerja
- c) Keadaan fisik pekerja
- d) Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- e) Batas umur pekerja
- f) Nikah atau belum
- g) Minat pekerja
- h) Pengalaman pekerja

Tujuan dari seleksi penerimaan karyawan menurut Malayu S.P. Hasibuan (MSDM, 1997 : hal. 55) adalah untuk mendapatkan :

- a) Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- b) Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
- c) Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
- d) Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
- e) Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
- f) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- g) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- h) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- i) Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
- j) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- k) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- l) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

2.3.2. Kualifikasi-kualifikasi seleksi

Dalam melakukan seleksi, penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi-kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar itu. Hal ini sangat penting supaya sasaran dicapai dengan baik, karena tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang dicapai menyimpang.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa hal mengenai kualifikasi seleksi diantaranya adalah:

a. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena umur akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan yang muda umumnya fisiknya kuat, dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan dan kurang bertanggung jawab serta cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, absensi dan turn overnya rendah.

b. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi, karena hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup keahlian tangan, keahlian pikiran, keahlian bergaul, dan lain sebagainya. Keahlian-keahlian seperti itu sangat menunjang bagi karyawan dalam bekerja.

c. Kesehatan fisik

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menjabat suatu jabatan karena seseorang dapat bekerja dengan baik apabila ditunjang oleh kesehatan fisik yang baik. Kesehatan ini juga dapat dianggap penting karena berkaitan dengan anggaran pengeluaran perusahaan untuk biaya kesehatan atau pengobatan. Suatu perusahaan apabila dalam penerimaan tidak memperhatikan masalah kesehatan kemungkinan akan mendapat beban biaya pengobatan yang cukup besar.

d. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan atau menjabat suatu jabatan tertentu. Pendidikan dan pengalaman sangatlah berbeda karena mungkin saja orang yang mempunyai pendidikan tinggi tetapi tidak mempunyai pengalaman dalam bekerja. Tetapi syarat pendidikan ini diperlukan untuk pengembangan dimasa yang akan datang. Sebab hanya dengan berdasarkan pada pengalaman tanpa pendidikan yang memadai sulit bagi perusahaan untuk dapat berkembang dimasa yang akan datang.

e. Jenis kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan karena sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan. Misalnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan tenaga yang banyak sebaiknya dilakukan oleh kaum pria, karena umumnya kondisi fisik pria lebih kuat dibandingkan wanita. Sedangkan untuk jabatan seperti sekretaris atau yang memerlukan ketelitian dan kesabaran biasanya lebih baik dijalankan oleh wanita dibandingkan oleh pria.

f. Bakat

Bakat perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat menangkap pengarahan-pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat ini berusaha dan kreatif dalam mengembangkan dirinya sendiri.

g. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan mempunyai pendirian yang keras. Penilaian temperamen seseorang calon karyawan agak sulit. Untuk penilaian ini biasanya diserahkan kepada seorang psikolog.

h. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

i. Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting, karena kejujuranlah merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Kita tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan-peraturan perusahaan itu. Seseorang yang kurang berdisiplin sulit mendapat hasil kerja yang baik daripadanya.

k. Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting, karena seseorang yang mempunyai inisiatif dan kreatif akan dapat bekerja dengan mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya.

2.3.3. Prosedur atau langkah-langkah dalam proses seleksi

Proses seleksi merupakan serangkaian langkah yang harus dilalui oleh para pelamar, untuk memilih beberapa pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi, menurut T. Hani Handoko (Manajemen Personalia dan SDM, 1996 : hal. 89-101), adalah :

1. Penerimaan Pendahuluan Pelamar
2. Tes-tes Penerimaan
3. Wawancara Seleksi
4. Pemeriksaan Referensi-referensi

5. Evaluasi Medis (tes kesehatan)

6. Wawancara Atasan Langsung

7. Keputusan penerimaan

Adapun penjelasan dari langkah-langkah proses seleksi di atas adalah sebagai berikut:

1. Penerimaan Pendahuluan Pelamar

Proses seleksi merupakan jalur dua arah, yaitu organisasi memilih para pelamar dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk memenuhi panggilan dari perusahaan. Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dengan menghindari pencarian informasi dari sumber tidak resmi. Langkah selanjutnya adalah memeriksa kebenaran informasi lamaran.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan adanya keserasian antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Disamping itu, perusahaan juga harus memeriksa laporan-laporan sekolah, keterangan pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum formal, karena prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di waktu yang akan datang. Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Tes-tes psikologis (*psychological test*)

Yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes ini mencakup:

- Tes kecerdasan (*intelligence test*)
Tes yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- Tes kepribadian (*personality test*)
Yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- Tes bakat (*aptitude test*)
Yaitu mengetes dan mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
- Tes minat (*interest test*)
Yaitu mengetes dan mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
- Tes prestasi (*achievement test*)
Yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

b) Tes-tes pengetahuan (*knowledge test*)

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c) *Performance test*

Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterimanya atau tidak seorang pelamar. Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan utama : reliabilitas dan validitas. Pelaksanaan wawancara sering menghasilkan informasi yang bervariasi dari satu wawancara dengan wawancara lain. Reliabilitas dapat ditingkatkan bila perusahaan menggunakan pertanyaan-pertanyaan identik yang telah ditentukan

sebelumnya, dan pewawancara dilatih untuk melaporkan tanggapan-tanggapan pelamar secara sistematis. Di lain pihak, hasil wawancara sering tidak sepenuhnya valid atau tidak dapat mengungkap potensi pelamar yang sebenarnya. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses seleksi karena efektivitasnya dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas.

Tipe-tipe wawancara

Wawancara individual adalah wawancara antara satu pewawancara dengan seorang pelamar. Sedangkan Wawancara kelompok adalah wawancara antara dua atau lebih pewawancara dengan dua atau lebih pelamar.

Wawancara individual atau kelompok dapat dilaksanakan dengan menggunakan berbagai format wawancara yang berbeda. Masing masing menggunakan tipe-tipe pertanyaan yang berbeda. Pertanyaan ini dapat terstruktur, tidak terstruktur, campuran, bersifat pemecahan masalah, atau berupa wawancara stress. Adapun format pertanyaan dalam wawancara adalah sebagai berikut:

- Tidak terstruktur (*Unstructured*), tipe pertanyaan biasanya pertanyaan-pertanyaannya dibuat selama wawancara, sedangkan penerapannya berguna bila pewawancara berusaha untuk membantu orang yang diwawancarai memecahkan masalah-masalah pribadi atau memahami mengapa dia tidak tepat untuk suatu pekerjaan.
- Terstruktur (*Structured*), tipe pertanyaan biasanya daftar pertanyaan ditentukan sebelumnya, serta biasanya diajukan kepada semua pelamar, dan penerapannya berguna untuk memperoleh hasil-hasil yang valid, terutama bila jumlah pelamar sangat besar.
- Campuran (*Mixed*), tipe pertanyaan biasanya merupakan kombinasi dari pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan tidak terstruktur, yang biasanya dilakukan dalam praktek, sedangkan penerapannya sebagai pendekatan realistik yang menghasilkan jawaban-jawaban yang dapat diperbandingkan plus pandangan-pandangan tajam.

•Pemecahan masalah, tipe pertanyaan biasanya pertanyaan-pertanyaannya dibatasi pada berbagai situasi hipotetis, evaluasi dilakukan pada penyelesaian dan pendekatan yang digunakan pelamar, sedangkan penerapannya berguna untuk mengetahui penalaran kemampuan analitis pelamar dibawah kondisi stress yang moderat.

•*Stress interview*, tipe pertanyaan biasanya berupa serangkaian gertak pertanyaan-pertanyaan yang sengit dan cepat, yang dimaksudkan untuk membuat gugup pelamar, sedangkan penerapannya berguna untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stress, seperti penanganan keluhan-keluhan.

4. Pemeriksaan Referensi-referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya/tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar itu. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai pelamar yang bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja. Adapun referensi yang digunakan adalah :

•*Personal references* yaitu referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter pelamar, kesehatan atau penyakit yang pernah dialami oleh pelamar. Referensi ini biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat pelamar

•*Employment references* yaitu referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenai latar belakang maupun pengalaman kerja pelamar yang bersangkutan. Referensi ini, biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar bekerja atau oleh teman-temannya yang pernah bekerja sama dalam suatu organisasi. Jadi pada prinsipnya semakin penting/strategis jabatan akan dijabat maka semakin cermat pemeriksaan referensi.

5. Evaluasi Medis (Tes Kesehatan)

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Atasan langsung sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada atasan langsung untuk mengambil keputusan penerimaan final. Apabila atasan langsung yang mengambil keputusan final, peranan departemen personalia adalah menyediakan data-data tentang para pelamar yang lolos tahap-tahap seleksi sebelumnya selengkap mungkin. Mungkin pula, organisasi tetap memberikan wewenang kepada departemen personalia untuk mengambil keputusan penerimaan, terutama bila para pelamar ditarik untuk dimasukkan ke dalam suatu program latihan, bukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

7. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, dan keputusan penerimaan ini menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat, para pelamar lain yang tidak

terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

2.3.4. Kendala-kendala seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala-kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran dinamika dan harga din. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (MSDM, 1997 : hal. 69-70), kendala-kendala seleksi itu antara lain :

1. Tolok ukur

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

2. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas dasar pikirannya, bahkan pengaruh dari *hallo efect* sulit dihindarkan.

3. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengetahui penyeleksi.

2.4. Pengertian Penempatan Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (MSDM, 1997 : hal. 70), definisi penempatan karyawan adalah:

"Penempatan (*placement*) karyawan adalah 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 di jabatan bersangkutan".

Dalam hal penempatan karyawan, ada beberapa persyaratan yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Pendidikan, dalam hal ini pendidikan sangat mendukung untuk memangku suatu jabatan, dan diperlukan demi kelancaran tugas-tugas dan tanggung jawab yang diemban jabatan tersebut. Misalnya : Sarjana untuk manajemen tingkat atas.
- b. Kesehatan, yaitu untuk menjamin kesehatan fisik dan mental sehingga dalam menempatkan karyawan pada suatu bidang pekerjaan, dapat disesuaikan dengan kondisi kesehatannya.
- c. Pengalaman kerja ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk penguasaan pekerjaan dan biasanya pengalaman kerja memberikan kecenderungan yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi.

Selain memperhatikan persyaratan yang ada di atas, agar upaya penempatan karyawan sesuai dengan yang diharapkan, maka harus didasarkan pada deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat".

Prinsip penempatan ini harus dilaksanakan secara konsekuen supaya seorang pekerja bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang sesuai dan tepat ini maka gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreatifitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Penempatan yang sesuai dan tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan semangat kerja yang tinggi bagi seseorang dalam mengerjakan pekerjaan itu. Jadi penempatan karyawan yang sesuai dan tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan.

2.5. Hubungan Antara Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karvawan

Setiap perusahaan dalam mencari dan memilih calon karyawan, tentunya akan berusaha sebaik mungkin untuk mendapatkan yang terbaik dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Usaha untuk mendapatkan calon karyawan yang baik tentunya perusahaan harus melakukan rekrutmen dan seleksi.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk mencari dan menentukan calon karyawan yang akan diterima/ditolak oleh perusahaan, dengan rekrutmen dan seleksi tersebut diharapkan akan mendapatkan calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang terpilih akan merasa puas apabila mereka ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing.

Penempatan karyawan yang sesuai pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan perusahaan tetapi juga keinginan para karyawan. Dengan demikian karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga karyawan dalam bekerja akan merasa senang dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Demikianlah apabila pelaksanaan seleksi yang dilaksanakan oleh perusahaan tepat, maka dapat menunjang terhadap kesesuaian penempatan karyawan, yang pada akhirnya diharapkan akan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya PT Indofood Sukses Makmur, cabang Bandung yang terletak di Padalarang, didirikan dengan nama PT Karya Pangan Inti Sejati pada bulan Mei 1992 dan mulai beroperasi bulan Oktober 1992. Lalu pada bulan Maret 1994 PT Karya Pangan Inti Sejati berganti nama menjadi PT Indofood Sukses Makmur, yang khusus bergerak dalam bidang pengolahan mie instan.

PT Indofood Sukses Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi makanan mie instan yang dikemas dalam kemasan plastik dengan tambahan bumbu, sedangkan bahan-bahan pelengkap yang dimasukkan dalam kemasan seperti bumbu tidak diproduksi di perusahaan ini melainkan diproduksi oleh PT Indofood yang berlokasi di Semarang.

Produksi mie instan yang dihasilkan PT Indofood ada berbagai macam jenis, dengan berbagai macam rasa, antara lain:

1. Indomie dengan rasa ayam bawang, ayam spesial, kaldu ayam, kari ayam, mie goreng spesial, soto mie, baso sapi, mie goreng pedas, dsb.
2. Supermie dengan rasa kari ayam, kaldu ayam, baso sapi, ayam bawang, soto ayam, mie goreng rasa ayam, dsb.
3. Sarimi dengan rasa ayam, rasa baso, kari ayam spesial, kaldu ayam istimewa, mie goreng keriting rasa ayam, ayam bawang, dsb.
4. Sakura dengan rasa ayam spesial, baso sapi, mie goreng rasa ayam, dsb.

Cabang-cabang PT Indofood tersebar di seluruh Indonesia dengan divisi mie instan yang merupakan divisi terbesar di Indofood, dimana pabriknya tersebar antara lain : di Jakarta, Cibitung, Medan, Manado, Ujung Pandang, Pekan Bam, Pontianak, Surabaya, Semarang, Palembang, Solo, Bandung, Banjarmasin dan Lampung.

Tersebar nya pabrik mie instan ke seluruh Indonesia dimaksudkan agar produk yang dihasilkan cukup didistribusikan ke wilayah sekitar kota dimana pabrik berada, sehingga ketika produk diterima konsumen masih dalam keadaan segar. Selain itu, bertujuan untuk membantu program pemerintah melalui pemerataan tenaga kerja lokal.

Pabrik Indofood ini tergolong pabrik jenis *mass production*, yang selalu memproduksi secara terus menerus dengan jumlah yang banyak (bukan bersifat musiman).

PT Indofood mulai beroperasi di pasar internasional dengan mengeksport produk Indomie sekitar tahun 1980 ke beberapa negara Asean dan Timur tengah, Hongkong, Taiwan, Cina, Belanda, Inggris, Jerman, dan Australia.

Perkembangan saat ini yang baru dialami oleh PT Indofood ialah diperolehnya Sertifikasi Manajemen Mutu ISO 9002, yang diterima pada tanggal 14 Desember 1998 yang lalu. Diperolehnya ISO tersebut, karena didukung oleh Indofood sendiri yang sangat memperhatikan aspek kesegaran, higienis, kandungan gizi, rasa, praktis, aman dan halal dikonsumsi senantiasa menjadi prioritas Indofood untuk menjamin mutu produk yang selalu prima.

Dalam menjalankan usahanya PT Indofood Sukses Makmur memiliki suatu falsafah perusahaan sebagai suatu pedoman kerja yang diyakini mampu mengantar perusahaan sampai pada tujuannya. Seluruh karyawan diharapkan mampu memahami, menghayati dan mengamalkan falsafah perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Adapun falsafah perusahaan tersebut adalah "*Consistent*" yang merupakan kependekan dari :

- *Consumer : Our succes on satisfying consumer needs*

Perusahaan harus selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada konsumen melalui produk yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen bahkan melebihi harapan konsumen sehingga konsumen bersikap loyal terhadap produk.

- *Innovation : Innovation is our key to future growth*
Perusahaan harus selalu memiliki pandangan ke depan untuk kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan dengan berusaha untuk selangkah maju dan memimpin industri melalui ide-ide baru yang segar dan kreatif dan merubah sesuatu untuk menjadi lebih baik.
- *Staff: Reliable staff is our biggest asset*
Para karyawan dan manajemen harus senantiasa memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan integritas pribadi yang tangguh serta bersikap profesional.
- *Excellence : Excellence is our way of life*
Dalam bekerja, para karyawan dan manajemen harus senantiasa memberikan yang terbaik dan berusaha meningkatkan kemampuannya untuk memberikan prestasi dan kinerja yang baik untuk menunjang kelancaran jalannya perusahaan dalam rangka menghasilkan produk yang bermutu.
- *Team work ; Team work makes a winning team*
Para karyawan harus mampu untuk bekerja dalam satu tim dan menciptakan hubungan yang harmonis didalamnya karena melalui satu tim para karyawan dapat saling bekerja untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. *Consistent* harus menjadi jiwa dari setiap tindak tanduk karyawan perusahaan dalam bekerja dan bertingkah laku.

3.2. Bidang Usaha dan Produk yang Dihasilkan

PT Indofood Sukses Makmur merupakan suatu perusahaan yang memposisikan dirinya sebagai produsen makanan bermutu, yang mempunyai bidang usaha yang masing-masing dipegang oleh setiap anak perusahaannya. Adapun bidang usaha dan produk yang dihasilkan antara lain :

- Divisi *Instan noodles*, meliputi Indomie, Pop Mie, Sarimi, Supermie, Super Cup, Top Mie, Sakura, Anak Mas.
- Divisi *Snack food*, meliputi Chiki, Cheetos, Jetz, Yoyo.

- Divisi *Baby food*, meliputi Promina, SUN.
- Divisi *Specialty food*, meliputi bumbu instan, bumbu kaldu, kecap, saus, sambal.
- Divisi *Beverage*, meliputi Kopi Tugu Luak, Cafela, Java Coffee.

3.3. Proses Produksi

Secara garis besar proses pembuatan mie instan meliputi beberapa tahap yaitu :

1. Proses *mixing*, yaitu pencampuran dan pengadukan bahan baku utama (terigu) dengan bahan baku tambahan lainnya sehingga membentuk adonan yang homogen.
2. Proses *pressing*, yaitu pembentukan lembaran adonan sampai ketebalan tertentu, selanjutnya dilakukan penyisiran adonan sampai dihasilkan untaian mie yang bergelombang.
3. Proses *frying*, yaitu penggorengan mie basah dengan minyak goreng untuk mencapai kadar air tertentu sehingga tidak perlu ditambah bahan pengawet dan mie instan dapat tahan untuk waktu yang lama.
4. Proses *cooling*, yaitu proses pendinginan mie panas hasil penggorengan dengan sistem fan.
5. Proses *packing*, yaitu pengemasan mie yang telah didinginkan serta pemasukan bumbu, saus, minyak bumbu dengan etiket sebagai pengemas primer dan karton sebagai pengemas sekunder.

3.4. Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan

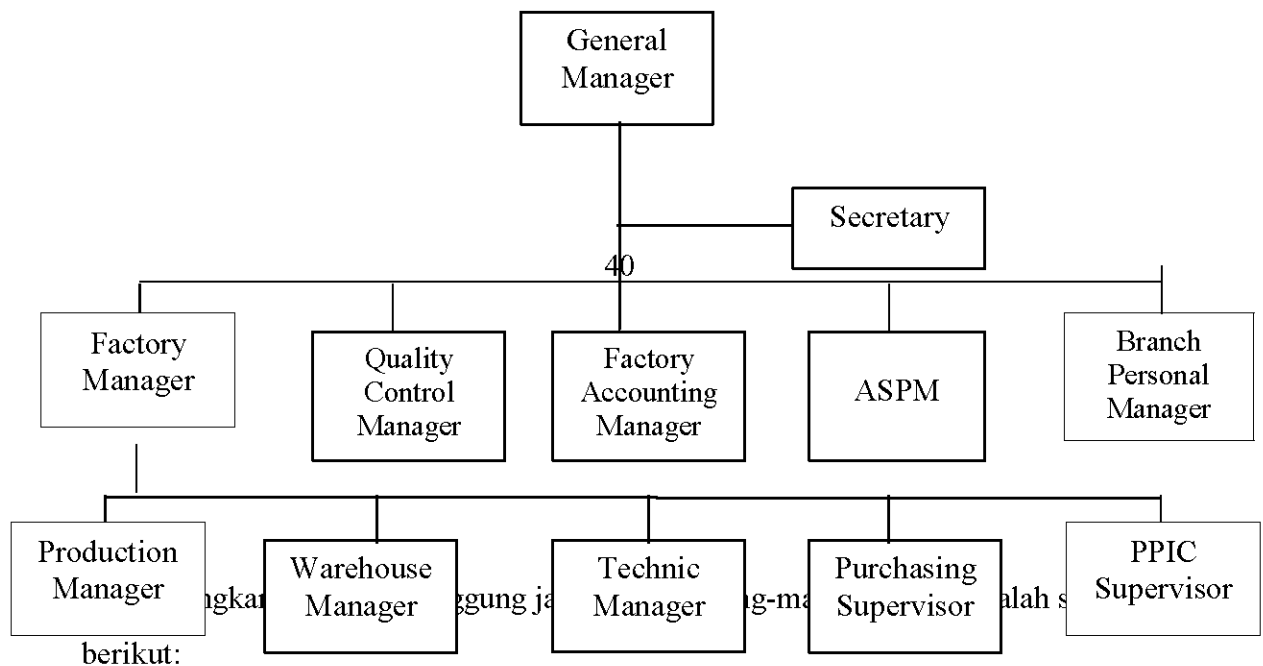
Struktur organisasi merupakan gambaran dari tanggung jawab, tugas dan kewajiban serta kekuasaan yang ada pada personil dalam rangka memberi isi dan arah terhadap perusahaan tersebut, dengan tujuan secara global adalah untuk memudahkan personil dalam melaksanakan aktivitasnya guna mencapai tujuan akhir \ ana telah ditentukan.

Bentuk dan struktur organisasi ada beberapa macam, salah satunya yang digunakan di PT Indofood Sukses Makmur adalah bentuk garis atau segaris. Dalam organisasi ini, bawahan hanya mengenal satu atasan atau pimpinan sebagai sumber kewenangan yang memberi perintah. Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat secara langsung melalui garis wewenang.

Kedudukan tertinggi di PT Indofood Sukses Makmur dipimpin oleh seorang *General Manager* yang membawahi beberapa orang *manager* yang mengepalai beberapa departemen. Dalam menjalankan tugasnya *General Manager* dibantu oleh *Factory Manager*, *Factory Accounting Manager*, *ASPM* (*Area Sales Promotion Manager*), *Product development & Quality Control Manager*, dan *Branch Personal Manager*.

Untuk lebih mengetahui struktur organisasi PT Indofood Sukses Makmur dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk.



berikut:

1. *General Manager*

- Bertanggung jawab terhadap berjalannya segala kegiatan yang berlangsung di perusahaan.
- Mengadakan hubungan dengan perusahaan lain dan instansi yang berkepentingan.
- Mengetahui semua masalah yang dihadapi oleh masing-masing bagian yang

ada dalam perusahaan, serta meminta informasi pada masing-masing bagian pada waktu yang telah ditentukan.

2. *Secretary*

- Berusaha membina hubungan baik dalam areanya.
- Membantu manager dalam menjalankan perusahaan.
- Bertanggung jawab atas kelancaran surat yang masuk dan keluar serta pengarsipan.

3. *Factory Manager*

- Mengatur dan mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan produksi.
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan keadaan pabrik.

4. *Quality' Control Manager*

- Bertugas untuk mengawasi analisa kualitas hasil produksi.
- Memeriksa bahan baku, bahan tambahan produk jadi serta bahan pengemas.
- Bertanggung jawab atas kelengkapan peralatan laboratorium untuk melakukan analisa.

5. *Accounting Manager*

- Mengawasi kegiatan dan bertanggung jawab yang berhubungan dengan pengeluaran dan pemasukan uang.

6. *ASPM (Area Sales Promotion Manager)*

- Bertugas mempromosikan produk perusahaan.
- Bertanggung jawab atas penjualan produk-produk.

7. *Branch Personal Manager*

- Bertanggung jawab terhadap pengaturan karyawan.
- Berusaha menciptakan dan menjaga hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen.
- Menyusun laporan manajemen bidang umum.
- Mengatur kelancaran personalia, merencanakan, mengatur dan melaksanakan

pengawasan tugas tata usaha.

8. *Production Manager*

- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas produksi sesuai persyaratan standar yang telah ditetapkan.
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran produksi sesuai permintaan termasuk skedul produksi.

9. *Warehouse Manager*

- Merencanakan dan mengendalikan kegiatan pergudangan sehingga tercapai tujuan utamanya antara lain : keakurasian jumlah, keutuhan dan keamanan barang yang dikelola dengan melaksanakan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan manajemen.

10. *Purchasing Supervisor*

- Melakukan proses pengadaan atau pembelian barang dan kebutuhan untuk semua departemen, kecuali bahan baku utama.

W.PPIC Supervisor

- Merencanakan jadwal produksi dan mengendalikan pengadaan *raw material* dan *finished good*.

12. *Technic Manager*

- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bagian teknik sehingga dapat menjamin kelancaran oprasional mesin produksi beserta sarana penunjangnya.

3.5. Metode Penelitian

3.5.1. Metode yang digunakan

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang dipergunakan adalah metode korelasional dimana dalam penelitian ini akan dicari tingkat hubungan antara

variabel pelaksanaan seleksi (variabel X) dengan variabel kesesuaian penempatan karyawan (variabel Y).

3.5.2. Operasionalisasi variabel penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua variabel penelitian yaitu pelaksanaan seleksi sebagai variabel independen (variabel bebas) dengan notasi X, dimana indikator variabelnya terdiri dari:

- a)Proses seleksi
- b)Kelengkapan surat lamaran
- c)Psikotes/tes psikologi
- d)Wawancara mengenai pekerjaan
- e)Tes kesehatan
- f)Tes pengetahuan

Sedangkan kesesuaian penempatan karyawan sebagai variabel dependen (variabel terikat) dengan notasi Y, dimana indikator variabelnya terdiri dari :

- a)Jabatan/pekerjaan yang diinginkan
- b)Penyesuaian pendidikan
- c)Kemampuan dan keterampilan karyawan
- d)Tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan
- e)Pertimbangan mengenai pengalaman kerja
- f)Keadaan kesehatan karyawan
- g)Prinsip penempatan karyawan

Skala pengukuran yang digunakan pada kedua variabel ini adalah skala ordinal.

Hipotesis

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

"Jika seleksi dilaksanakan dengan tepat, maka akan tercapai kesesuaian penempatan karyawan".

3.5.3. Metode pengumpulan data

Populasi

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian produksi di PT Indofood, yaitu sebanyak 250 orang karyawan.

Sampel

Data dikumpulkan dengan cara mengambil sampel secara acak atau dengan perkataan lain disebut *simple random sampling*. Adapun sampel yang diambil adalah sebanyak 30 orang dari populasi sebanyak 250 orang.

Penentuan sample ini dilakukan dengan mempertimbangkan kelayakan sebagaimana yang dikemukakan oleh Soeratno dan Arsyad dalam bukunya Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis (1993 : hal. 106), sebagai berikut: "Ada kalanya perlu mengambil sampel lebih 10 persen dari populasi".

3.5.4. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan penulis adalah :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu penulis mengumpulkan data dengan cara mengadakan kunjungan langsung atau melakukan peninjauan langsung ke perusahaan yang sedang diteliti. Dimana untuk memperoleh data tersebut, penulis menggunakan teknik sebagai berikut:

- Wawancara, yaitu penulis mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab langsung atau mengadakan komunikasi langsung dengan pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi atau data-data yang diperlukan oleh penulis.

- Kuesioner/angket, yaitu dengan membagikan daftar pertanyaan kepada

responden yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian. Sedangkan jenis pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner tersebut adalah *close-ended questions*, yaitu jenis pertanyaan yang diberikan bersifat tertutup dimana jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain.

2. Studi Literatur (*Literature Study*)

Penulis berusaha mencari, mengumpulkan, serta mempelajari teori-teori dari buku-buku atau literatur yang ada hubungannya dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan seleksi pada khususnya.

3.5.5. Pengolahan data

Sebelum data diolah langkah pertama yang perlu dilakukan adalah :

1. Editing, yaitu memeriksa kembali seluruh data yang masuk (daftar pertanyaan yang disebar) untuk mengetahui apakah ada kesalahan dalam pengisian atau tidak.
2. Tabulasi, yaitu mengubah semua jawaban yang diterima ke dalam bentuk angka sehingga dapat dipergunakan dalam penelitian ini.
3. Untuk pengolahan data, penulis menggunakan bantuan tabel agar dapat mempermudah dalam melihat kumpulan data atau dalam melihat perkembangan dari suatu variabel. Dalam melakukan kuesioner penulis memberikan dan menyebarkan suatu angket pertanyaan yang jumlahnya 16 pertanyaan kepada 30 orang responden.

Seluruh pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dipergunakan untuk mengetahui pendapat karyawan atas pelaksanaan seleksi yang dilakukan perusahaan terhadap kesesuaian penempatan karyawan.

Oleh karena itu pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner mencakup seluruh indikator yang telah ditetapkan yaitu :

a) Pernyataan 1-8 berhubungan dengan pendapat karyawan atas pelaksanaan seleksi.

b) Pernyataan 9-16 berhubungan dengan kesesuaian penempatan karyawan.

Dalam pengolahan dari hasil pertanyaan, setiap jawaban yang diberikan oleh responden diberikan skor tertentu yaitu:

- Sangat setuju diberi skor 5.
- Setuju diberi skor 4.
- Cukup setuju diberi skor 3.
- Tidak setuju diberi skor 2.
- Sangat tidak setuju diberi skor 1.

Untuk menganalisis hubungan pelaksanaan seleksi terhadap kesesuaian penempatan karyawan, penulis menggunakan analisis kuantitatif yaitu metode statistik berupa analisis korelasi Rank Spearman. Dari analisis data yang dilakukan akan diketahui hubungan antara kedua variabel yang diteliti dan sampai sejauh mana tingkat hubungannya.

3.5.6. Analisis korelasi rank spearman

Tujuan dari penggunaan analisis korelasi Rank Spearman adalah untuk menentukan hubungan antara kedua variabel yang ada yaitu variabel bebas dan variabel tidak bebas (terikat). Dalam analisa data, penulis menetapkan kedua variabel yaitu :

1. Pelaksanaan seleksi ditetapkan sebagai variabel bebas (variabel independen) dengan notasi X.
2. Kesesuaian penempatan karyawan ditetapkan sebagai variabel tidak bebas (variabel dependen) dengan notasi Y.

Untuk mencari koefisien korelasi, digunakan rumus koefisien korelasi Rank Spearman, yaitu sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Dimana : r_s = koefisien korelasi Spearman

d_i^2 = selisih rank x dan rank y

n = jumlah sampel

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dimana :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$$

Sedangkan :

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_y$$

Besaran T merupakan faktor koreksi bagi setiap kelompok dengan pangkat yang sama dan dirumuskan sebagai berikut:

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Dimana : t = jumlah variabel yang memiliki pangkat yang sama.

Agar r_s dapat dihitung, berilah rangking untuk x dan y , dalam memberikan rangking dapat dimulai dari kecil kepada besar. Untuk setiap di rank x dikurangi dengan rank y kemudian dikuadratkan. Untuk menentukan kuat tidaknya hubungan antara variabel x dan variabel y dapat diukur dengan suatu angka-angka korelasi seperti yang dikategorikan oleh Champion (1981 : hal. 302), yaitu :

0,00 - 0,25 = tidak ada hubungan atau hubungan cukup lemah

0,26 - 0,50 = hubungan lemah atau rendah

0,51 - 0,75 = hubungan cukup kuat atau cukup tinggi

0,76 - 1,00 = hubungan yang tinggi atau kuat

Dari hasil analisa akan diperoleh hasil apakah positif atau negatif. Jika koefisien korelasi (r) positif ($r > 0$) berarti hubungan positif atau searah. Artinya jika terjadi kenaikan pada rank x , maka akan diikuti kenaikan variabel y , atau jika terjadi penurunan variabel x maka akan diikuti dengan penurunan variabel y .

Koefisien korelasi (r) negatif ($r < 0$) berarti apabila terjadi kenaikan pada variabel x maka akan diikuti penurunan pada variabel y atau apabila terjadi penurunan pada variabel x maka akan diikuti dengan kenaikan pada variabel y .

Untuk menghitung besarnya sumbangan atau kontribusi dari variabel x terhadap variabel y , harus dihitung dengan menggunakan rumus koefisien determinasi (tingkat determinasi antar variabel):

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana : KD = koefisien determinasi

r = nilai koefisien

3.5.7. Uji hipotesis

Suatu koefisien korelasi haruslah mempunyai nilai yang berarti (signifikansi). Untuk menguji keberartian koefisien korelasi maka langkah-langkah yang ditempuh adalah:

1. Menentukan H_0 dan H_a

H_0 , $r_s \leq 0$ berarti terdapat korelasi yang negatif atau tidak terdapat korelasi antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

H_a , $r_s > 0$ berarti terdapat hubungan positif atau searah antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

2. Menentukan taraf signifikan dengan simbol α yaitu sebesar 5 %

3. Kriteria pengambilan keputusan :

$$t = \frac{R_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Dari penerapan rumus di atas, maka diperoleh tingkat kebebasan $dk = n - 2$, melalui nilai df dan taraf signifikan akan diperoleh nilai t melalui tabel, dan keputusan yang diambil, yaitu :

H_0 akan diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_a akan diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Penarikan Tenaga Kerja di PT Indofood

Dalam melakukan penarikan tenaga kerja, PT Indofood menggunakan dua sumber penarikan, yaitu:

1. Penarikan dari dalam perusahaan.

Penarikan dari dalam perusahaan adalah penarikan tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan tersebut. PT Indofood dalam melakukan penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan diutamakan untuk promosi jabatan dan ini juga disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan. Karena dengan adanya promosi jabatan, para tenaga kerja akan lebih bersemangat untuk berprestasi. Dengan merekrut tenaga kerja dari dalam perusahaan, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan-keuntungan, selain dapat menghemat waktu juga biaya yang dikeluarkan relatif lebih murah dibandingkan dengan penarikan dari luar perusahaan dan pelaksanaannya lebih mudah dilakukan. Dalam hal ini perusahaan memberikan kesempatan karyawan yang ada untuk berkembang dan berprestasi. Selain keuntungan-keuntungan di atas, ada juga kerugian-kerugiannya yaitu dapat menghambat masuknya ide-ide baru dan orang yang terpilih belum tentu memiliki kualifikasi yang sesuai dengan jabatan yang kosong itu.

2. Penarikan dari luar perusahaan.

Penarikan dari luar perusahaan yaitu perusahaan menarik calon tenaga kerja baru dari luar perusahaan. Hal ini disebabkan, tidak semua calon-calon yang ada didalam perusahaan memenuhi syarat untuk menduduki lowongan kerja yang ada. Biasanya PT Indofood menarik calon tenaga kerja baru sebanyak 70% dari masyarakat yang berdomisili sekitar perusahaan dan 30% dari luar daerah.

Untuk tenaga kerja operatif/*helper* biasanya lebih banyak melakukan penarikan tenaga kerja dari luar. Sedangkan untuk kebutuhan tenaga kerja staf, perusahaan biasanya melakukan penarikan tenaga kerja baik dari dalam maupun luar perusahaan.

Penarikan dari luar perusahaan bersumber dari :

a) Rekomendasi dari pegawai dalam perusahaan/pegawai lama

Pegawai di dalam perusahaan dan sudah bekerja lama dapat merekomendasikan temannya atau orang-orang yang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan jabatan yang ada. PT Indofood dalam hal ini tidak memperbolehkan hubungan saudara (adik-kakak), suami istri, atau keluarga mereka untuk direkomendasikan. Selain rekomendasi dari pegawai lama, biasanya dapat juga direkomendasi oleh orang-orang sekitar yang mempunyai wewenang atau berkepentingan, seperti kepala desa dan RT/RW.

b) Pelamar datang sendiri

Banyak pelamar yang bersangkutan datang sendiri untuk melamar pekerjaan secara langsung ke perusahaan, dan mengirim surat lamaran kerja melalui pos, walaupun perusahaan tidak mengumumkan atau memasang iklan tentang lowongan kerja.

Adapun keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan menarik tenaga kerja dari luar adalah mendapat masukan/ide-ide baru dan terciptanya suasana kerja baru dalam perusahaan tersebut, sedangkan kerugiannya adalah banyak memakan waktu dan proses yang lama, membutuhkan biaya yang besar serta menimbulkan rasa iri/tidak enak pada pegawai yang sudah ada/pegawai lama.

4.2. Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja di PT Indofood

Setiap perusahaan harus dapat melaksanakan proses seleksi secara efektif dan efisien. Efektif artinya proses seleksi yang dilakukan dapat menetapkan atau memilih karyawan yang paling tepat dan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Sedangkan efisien artinya pengorbanan yang telah dikeluarkan perusahaan dalam hal uang, energi, waktu tidak sia-sia.

Proses seleksi dilakukan oleh PT Indofood, apabila perusahaan memerlukan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Proses seleksi tidak dilakukan secara periodik, tetapi tergantung dari kapan adanya lowongan kerja atau jabatan yang kosong dalam perusahaan. Hal itu dilakukan supaya apabila ada lowongan pekerjaan atau jabatan yang kosong, perusahaan dapat mencari calon tenaga kerja dengan segera, agar tidak terjadi kekosongan jabatan dalam perusahaan. Adanya lowongan pekerjaan untuk suatu jabatan biasanya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya tenaga kerja yang dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu, atau dimutasikan ke kelompok lain.
2. Adanya tenaga kerja yang mengundurkan diri dengan alasan-alasan tertentu.
3. Adanya pemutusan hubungan kerja.
4. Adanya tenaga kerja yang sakit lama dan tidak dapat bekerja lagi atau meninggal dunia.
5. Adanya tenaga kerja yang pensiun.

Perusahaan setelah berhasil memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi syarat, yang diperoleh melalui proses penarikan, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah menentukan diterima atau tidaknya para pelamar tersebut, melalui serangkaian langkah yaitu melalui proses seleksi. Proses seleksi ini memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan, karena dalam proses ini perusahaan akan menilai sejumlah pelamar yang telah berhasil direkrut, berdasarkan kualifikasi-kualifikasi seleksi dan prosedur seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan mengadakan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan, disiplin, terampil serta mampu melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab.

4.2.1. Kualifikasi-kualifikasi seleksi pada PT Indofood

Dalam melakukan seleksi, khususnya penyeleksi harus mengetahui dengan baik kualifikasi-kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar itu. Karena apabila tidak mengetahui dengan jelas kualifikasi seleksi, akan mengakibatkan tujuan yang akan dicapai perusahaan menjadi tidak tepat.

Berikut ini, penulis akan mengemukakan kualifikasi-kualifikasi seleksi calon tenaga kerja yang ditetapkan oleh perusahaan :

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan dalam memilih tenaga kerja, karena pendidikan mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan atau menjabat suatu jabatan. Tingkat pendidikan tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan ini, disesuaikan dengan pekerjaan atau jabatan yang ada. Tingkat pendidikan untuk mengisi jabatan Staf dalam perusahaan ini minimal D3, sedangkan untuk Manager minimal SI. Untuk bagian *helper* tingkat pendidikan minimal SLTA/STM,

2. Umur

Dalam hal seleksi umur para calon tenaga kerja haruslah diperhatikan, karena umur mempengaruhi terhadap kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Perusahaan menetapkan umur untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada adalah minimal 18 tahun dan maksimal 25 tahun.

3. Jenis kelamin

Untuk hal jenis kelamin perusahaan menetapkannya berdasarkan kebutuhan pekerjaan yang kosong atau jabatan pekerjaan. Untuk jabatan staf seperti administrasi dan sekretaris biasanya membutuhkan wanita, sedangkan untuk jabatan atau bagian produksi dan pekerjaan yang lebih banyak dilapangan biasanya membutuhkan tenaga kerja pria, walaupun ada wanita tetapi jumlahnya sedikit karena dalam hal tenaga dan kondisi fisik pria lebih kuat daripada wanita.

4. Keahlian

Untuk hal keahlian, perusahaan menetakannya berdasarkan jenis pekerjaan yang dibutuhkan biasanya pekerjaan administrasi dan sekretaris diperlukan keahlian dalam mengetik dan mengoperasikan komputer serta harus dapat berbahasa Inggris minimal pasif. Untuk bagjan yang bertugas menjalankan dan memelihara mesin tentunya harus memiliki keahlian dalam memperbaiki mesin apabila ada kerusakan, sedangkan untuk satpam harus memiliki keahlian bela diri dalam menghadapi penjahat. Dengan didukungnya dan memiliki keahlian, maka seseorang akan mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.

4.2.2. Prosedur seleksi calon tenaga kerja pada PT Indofood

Prosedur seleksi untuk tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan oleh perusahaan dibedakan. Untuk tenaga kerja dari dalam perusahaan, prosedur seleksi hanya dilakukan wawancara saja karena tenaga kerja tersebut merupakan tenaga kerja lama sehingga perusahaan sudah mengenal lebih jauh kepribadian, latar belakang, prestasi kerja serta kemampuan yang bersangkutan. Wawancara disini dimaksudkan untuk lebih mengetahui dan mengenal lebih dalam terutama dalam hal kinerja dan prestasi orang-orang tersebut, hal-hal itulah yang lebih dinilai. Dalam wawancara orang-orang tersebut harus dapat mempresentasikan/mengutarakan kemampuan yang telah dilakukan selama mereka bekerja dan harus bisa memandang ke depan untuk menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai dengan melakukan penyusunan rencana yang baik.

Sedangkan prosedur seleksi yang dilakukan perusahaan untuk calon tenaga kerja dari luar, adalah sebagai berikut:

1. Penerimaan surat lamaran

Langkah pertama untuk menyeleksi calon tenaga kerja adalah dengan memeriksa surat lamaran yang masuk, setelah penyeleksi dalam hal ini bagian personalia mengevaluasi surat-surat lamaran tersebut, kemudian dipisahkan antara surat-surat lamaran yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat. Surat-surat

yang memenuhi syarat tersebut kemudian oleh personalia diseleksi. Surat-surat lamaran yang telah selesai diseleksi oleh personalia, kemudian surat lamaran tersebut dibagi lagi berdasarkan desa-desa atau kecamatan, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam menyeleksi surat-surat lamaran dari masyarakat sekitar perusahaan dan mendahulukannya. Dalam surat lamaran biasanya akan dilampirkan persyaratan administratif sebagai kelengkapan administratif bagi personalia, yaitu sebagai berikut:

- Daftar riwayat hidup
- Fotokopi ijazah
- Fotokopi KTP
- Foto ukuran 4x6
- Surat pengalaman kerja
- Surat keterangan kelakuan baik
- Sertifikat-sertifikat yang mendukung

Selanjutnya apabila surat-surat lamaran tersebut telah selesai diseleksi, maka pihak personalia akan membuat surat panggilan kepada para calon pelamar yang terpilih untuk mengikuti beberapa tes, surat panggilan tersebut biasanya langsung dikirim ke alamat pengirim. Tes penerimaan

Setelah mendapat surat panggilan, maka para pelamar yang terpilih harus melakukan berbagai macam tes yang nantinya apabila lulus mengikuti tes ini, maka para pelamar akan dipanggil untuk mengikuti wawancara yang menentukan diterima atau ditolak. Tes penerimaan yang dilakukan oleh perusahaan ini ada dua jenis yaitu tes pengetahuan dan tes psikologi (psikotes).

> Tes Pengetahuan

Untuk tes pengetahuan biasanya disajikan dalam bentuk tes tertulis, tes ini ditujukan untuk para pelamar yang akan mengisi jabatan untuk tingkat staf. Pertanyaan yang diajukan dalam tes ini, berisikan mengenai pertanyaan

tentang pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan yang diminati atau yang kita lamar, selain itu juga ditambah dengan pengetahuan umum.

> Tes Psikologi

Tes ini diikuti oleh semua pelamar baik untuk calon pelamar yang melamar tingkat staf maupun *helper*. Tes psikologi dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukur potensi yang dimiliki oleh calon pelamar, agar mendapatkan gambaran yang tepat tentang kondisi calon pelamar. Pelaksanaan tes psikologi di perusahaan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan materi tes, yaitu pertama-tama calon pelamar mengerjakan materi tes mengenai tes kecerdasan (*Intelligence test*) dimana tes ini menguji kemampuan daya pikir calon pelamar secara menyeluruh, kemudian dilanjutkan dengan tes kepribadian yaitu tes yang menguji kepribadian mental pelamar, dan terakhir melakukan tes bakat yaitu tes ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana potensi atau kemampuan dari pelamar yang dapat dikembangkan. Tes pengetahuan dan tes psikologi ini dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri. Untuk melaksanakan kedua tes ini, perusahaan menetapkan bahwa tes pengetahuan hanya diikuti oleh calon pelamar yang melamar jabatan pada tingkat staf dan calon pelamar ini melakukan tes penerimaan dalam waktu dua hari, yaitu hari pertama melakukan tes pengetahuan dan hari kedua melakukan tes psikologi dan tes kesehatan. Sedangkan untuk calon pelamar yang bukan melamar tingkat staf (*helper*) tes dilakukan dalam satu hari, yaitu tes psikologi dan tes kesehatan. Setelah selesai melakukan tes-tes tersebut diatas, para pelamar diperbolehkan pulang dan menunggu panggilan selanjutnya. Waktu yang dibutuhkan pelamar untuk menunggu panggilan selanjutnya, biasanya diberi tahu oleh pihak perusahaan dalam beberapa minggu melalui telepon. Hasil kedua tes tersebut selanjutnya akan diperiksa oleh bagian personalia untuk kemudian dilaporkan kepada pimpinan perusahaan. Apabila pelamar tidak memenuhi syarat kelulusan

yang ditentukan, maka pelamar tersebut dianggap gugur dan tidak dapat meneruskan seleksi selanjutnya.

3. Tes Kesehatan

Setelah mengikuti tes pengetahuan dan tes psikologi, para pelamar yang berhasil/lulus mengikuti tes tersebut akan melakukan tes berikutnya yaitu mengikuti tes kesehatan. PT Indofood dalam melakukan tes kesehatan, membagi menjadi dua bagian yaitu untuk calon tenaga kerja yang bukan staf (*helper*) tes kesehatannya dicek/diperiksa secara keseluruhan oleh poliklinik perusahaan tersebut, sedangkan untuk calon tenaga kerja staf tes kesehatannya dilakukan atau memakai jasa dokter dari luar yang telah ditunjuk oleh perusahaan, tes kesehatan untuk staf yang perlu diperiksa adalah tes darah dan tes urine. Untuk hasil pemeriksaan akan diberitahukan pada hari itu juga khususnya pelamar yang melamar bagian *helper*, sedangkan untuk pelamar yang melamar bagian staf hasil tesnya diberitahukan kemudian, karena untuk hasil tes darah dan urine harus menunggu beberapa hari. Para pelamar yang telah melakukan tes kesehatan serta memenuhi syarat kesehatan yang telah ditetapkan perusahaan, maka para pelamar tersebut telah lolos tes. Selanjutnya akan diberitahukan kepada para pelamar untuk mengikuti panggilan wawancara yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4. Wawancara

Setelah para pelamar lolos mengikuti tes penerimaan, lalu para pelamar akan dipanggil untuk mengikuti wawancara yang merupakan wawancara individual. Untuk wawancara ini dilakukan oleh atasan langsung yang berkaitan dengan lowongan pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut, dengan begitu wawancara dapat berjalan dengan baik karena atasan langsung mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan secara lebih tepat dan jelas. Dalam wawancara tersebut, atasan langsung akan bertanya kepada pelamar mengenai pengetahuan tentang pekerjaan yang dilamarnya, serta bertanya tentang alasan dan tujuan pelamar

bekerja, berapa gaji yang diharapkan oleh pelamar serta pertanyaan-pertanyaan lainnya, dalam hal ini penilaian yang dilihat dari pelamar adalah ketegasan dalam menjawab dan jawabannya relevan. Wawancara ini merupakan wawancara yang terstruktur karena atasan tersebut telah mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya. Setelah wawancara ini selesai, atasan langsung akan memberi tahu kepada pelamar, untuk menunggu hasil keputusan diterima atau tidaknya pelamar melalui surat yang dikirim lewat pos.

5. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan diputuskan langsung oleh atasan yang melakukan wawancara tersebut atau departemen personalia berdasarkan informasi yang didapat dari atasan langsung. Keputusan penerimaan ini merupakan proses akhir dari proses seleksi. Para pelamar yang mendapat surat mengenai keputusan penerimaan maka harus mengikuti wawancara dengan waktu yang telah ditetapkan dalam surat tersebut. Dalam wawancara ini, bagian personalia memberitahukan kepada pelamar mengenai gaji yang akan diterima, fasilitas-fasilitas atau tunjangan yang diberikan, tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang harus dilakukan oleh pelamar. Pada wawancara ini pelamar berhak mengajukan pertanyaan-pertanyaan menyangkut pekerjaannya dan dapat bernegosiasi mengenai gaji. Jika pelamar telah menyetujui, maka dinyatakan telah menjadi karyawan pada perusahaan tersebut. Kemudian pelamar harus menandatangani surat perjanjian kerja yang berisi mengenai peraturan-peraturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan.

4.2.3. Kendala-kendala yang timbul selama pelaksanaan seleksi

Walaupun proses seleksi telah direncanakan dengan baik dan cermat, pelaksanaan seleksi di PT Indofood ini masih saja menghadapi kendala-kendala karena seleksi ini dilakukan terhadap manusia yang memiliki pikiran dan sikap yang berbeda-beda. Kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan proses seleksi adalah sebagai berikut:

1) Tidak tertampungnya tenaga kerja yang ada

Dalam hal ini dimaksudkan, bahwa jumlah pelamar yang ada melebihi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, jadi pihak perusahaan dalam hal ini tidak dapat menerima semua pelamar yang melamar ke perusahaan tersebut.

2) Surat lamaran yang masuk belum tentu diterima semua

Pihak personalia dalam menyeleksi surat lamaran, banyak mengalami kesulitan dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk memeriksanya, karena banyaknya surat-surat lamaran yang tidak lengkap dan tidak memenuhi syarat, maka dalam hal ini surat lamaran yang masuk belum tentu dapat diterima semua.

3) Adanya rasa tidak senang dari masyarakat

Selama proses seleksi berjalan biasanya banyak para pelamar yang menyatakan tidak menerima atas hasil dari seleksi tersebut, yaitu yang menyatakan bahwa dirinya tidak lulus dalam suatu tes. Biasanya yang banyak melakukan protes adalah para pelamar yang merupakan masyarakat yang tinggal disekitar lokasi perusahaan.

4.3. Pelaksanaan Penempatan Karyawan Pada PT Indofood

Setiap calon karyawan yang berhasil melewati semua tahapan seleksi dengan baik dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka calon karyawan tersebut dinyatakan lulus. Calon karyawan yang sudah lulus seleksi terlebih dahulu harus menjalani masa percobaan selama 6 bulan, masa percobaan ini bertujuan untuk membantu karyawan baru dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan agar lebih dapat mengenal serta memahami pekerjaan yang karyawan kerjakan. Sebelum masa percobaan dimulai, bagian personalia mengadakan perjanjian dengan calon karyawan mengenai masa percobaan ini. Apabila para karyawan tersebut tidak cocok dengan lingkungan kerja atau pekerjaan yang dijalannya maka karyawan tersebut dapat mengundurkan diri, demikian juga sebaliknya apabila perusahaan merasa tidak cocok atau hasil kerja para karyawan

tersebut buruk maka pihak perusahaan dapat mengadakan pemutusan hubungan kerja.

PT Indofood secara cermat dan teliti mengevaluasi para karyawan yang menjalani masa percobaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahan-kesalahan, karena apabila dalam mengevaluasi terjadi kesalahan, maka akan mengakibatkan hal-hal yang merugikan kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Kerugian bagi perusahaan, karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ada pada diri karyawan, tentunya menghasilkan pekerjaan yang kurang memuaskan. Sebaliknya bagi karyawan itu sendiri, karyawan cenderung tidak memotivasi diri untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga akhir-akhirnya bisa menurunkan semangat kerja karyawan atau karyawan tersebut tidak dapat berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya.

Dalam hal penempatan karyawan, PT Indofood menetapkan beberapa ketentuan-ketentuan, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan

Untuk hal ini, memudahkan perusahaan dalam menyesuaikan penempatan karyawan pada suatu jabatan, misalnya bagian produksi atau *helper* dibutuhkan lulusan SLTA/STM, sedangkan untuk staf dibutuhkan lulusan D1/D3/S1.

2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja berguna sekali dalam menentukan posisi karyawan, dimana dalam penempatan harus sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan, apalagi jika pekerjaan yang akan dihadapi sangat rumit dan mempunyai resiko yang besar. Biasanya untuk memenuhi tuntutan ini, karyawan-karyawan yang memiliki pengalamanlah yang akan menduduki posisi tersebut. Alasan perusahaan menempatkan karyawan yang sudah berpengalaman, karena karyawan ini bisa langsung memegang suatu tugas/pekerjaan, jika pun perlu petunjuk, karyawan yang sudah berpengalaman hanya memerlukan petunjuk yang relatif singkat, hal ini berbeda sekali dengan karyawan yang belum berpengalaman.

3. Keadaan fisik karyawan

Pada umumnya aktivitas perusahaan berhubungan dengan peralatan dan mesin-mesin. Oleh karena itu, PT Indofood dalam menempatkan karyawan selalu mempertimbangkan keadaan fisik karyawannya. Untuk mengetahui keadaan fisik dari karyawan tersebut, perusahaan telah mengetahuinya dari tes kesehatan yang dilakukan pada tahap seleksi. Untuk pekerjaan yang berat, yang berhubungan dengan operasi mesin-mesin perusahaan menempatkan karyawan yang memiliki kondisi fisik yang kuat disamping keahliannya dibidang mesin. Meskipun karyawan memiliki keahlian dibidang mesin, tetapi tidak didukung oleh kondisi fisik yang kuat, karyawan yang bersangkutan tidak akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pekerjaannya.

Hasil dari tes penerimaan yang dilakukan dalam proses seleksi, tentunya sangat berguna dan mendukung dalam hal penempatan karyawan. Untuk tes psikologi tujuannya adalah untuk mengukur potensi yang dimiliki oleh calon pelamar agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang kondisi calon pelamar, sehingga dalam hal ini calon pelamar dapat ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut perusahaan, potensi yang harus dimiliki oleh calon pelamar untuk menempati suatu jabatan/pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut adalah:

- Kecerdasan, dalam hal ini kecerdasan sangat diperlukan untuk seorang pekerja/karyawan. Kecerdasan menurut perusahaan, yaitu kemampuan berpikir seseorang. Seorang karyawan yang memiliki kecerdasan tentunya dalam bekerja akan cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan dapat mengerti dengan cepat apa yang diperintahkan oleh atasannya. Jadi dalam hal ini karyawan cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya dan diharapkan dapat memberikan hasil kerja yang baik bagi perusahaan.
- Kematangan diri, menurut perusahaan kematangan diri yaitu suatu sikap emosi atau ungkapan perasaan seseorang terhadap masalah atau situasi yang dihadapi. Seorang karyawan yang memiliki kematangan diri tentunya dalam bekerja akan melakukannya dengan baik, dan apabila menemui kesulitan dapat mengendalikan

dirinya tanpa menggunakan emosi. Biasanya orang yang mempunyai kematangan diri cocok untuk pekerjaan yang berjiwa sebagai pemimpin.

- Pengetahuan pekerjaan, yang dimaksud pengetahuan pekerjaan menurut perusahaan adalah pengetahuan yang dimiliki pelamar sampai sejauh mana pelamar mengetahui mengenai pekerjaan yang dilamarnya atau yang diminatinya. Dengan mengetahui hal-hal tersebut menunjukkan kalau calon karyawan tersebut mempunyai latar belakang mengenai pekerjaan yang dilamarnya. Sehingga dalam hal penempatan, akan disesuaikan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut.

Dalam hal penempatan karyawan, perusahaan juga memperhatikan mengenai kesehatan para calon karyawan yang melamar yaitu dengan mengadakan tes kesehatan tujuan dan diadakannya tes ini adalah, antara lain:

- Menjamin bahwa pelamar tidak menderita penyakit kronis atau menular.
- Menjamin bahwa pelamar bebas dari narkoba.
- Menentukan apakah kualifikasi fisik calon tenaga kerja cukup memenuhi syarat.
- Mengidentifikasi kondisi fisik para calon pelamar, apakah secara fisik pelamar cocok/mampu menjalankan tugas pekerjaan yang ada.

Jadi tes kesehatan sangat membantu dalam pelaksanaan proses penempatan karyawan, karena dengan tes tersebut perusahaan akan mendapatkan para calon karyawan yang sehat jasmani serta perusahaan tidak akan menemui kesulitan dalam menempatkan calon karyawannya dalam pekerjaan.

4.4. Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan

Pada PT Indofood

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan, maka digunakan analisis statistik melalui nilai kuesioner yang diperoleh. Penulis telah mengambil sampel sebanyak 30 orang dari 250 karyawan bagian produksi.

Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara persepsi karyawan atas pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan maka dilakukan dengan uji korelasi. Analisa kuantitatif ini terdiri dari perhitungan koefisien korelasi dengan menggunakan rumus korelasi Rank Spearman dan uji signifikan t.

Koefisien korelasi adalah salah satu alat dari metode statistik yang berguna untuk mencari jenis dan besarnya/kuatnya hubungan antara persepsi karyawan atas pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan. Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung berapa besar perubahan pada variabel pelaksanaan seleksi dapat menjelaskan perubahan pada variabel kesesuaian penempatan. Sedangkan uji signifikan t berguna untuk membuktikan bahwa hipotesa yang dikemukakan oleh penulis ternyata berarti atau dapat diterima.

4.5. Analisis Hasil Penelitian

4.5.1. Gambaran umum responden

Dari 30 responden yang diteliti, maka diperoleh data responden mengenai usia, jenis kelamin, status, pendidikan terakhir, dan lama kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1

Usia Responden

Usia	Jumlah	%
18 th-22 th	18	60
23th-27th	12	40
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Usia responden yang telah mengisi kuesioner adalah berkisar antara 18 tahun hingga 22 tahun. Dan seperti yang terlihat pada Tabel 4.1 responden yang berusia 18 tahun hingga 22 tahun adalah sebanyak 60% dan responden yang berusia 23 tahun hingga 27 tahun adalah sebanyak 40%.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Pria	20	66,67
Wanita	10	33,33
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah pria yaitu sebanyak 66,67% dan 33,33% lainnya adalah wanita.

Tabel 4.3
Status Responden

Status	Jumlah	%
Kawin	13	43,33
Tidak Kawin	17	56,67
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Responden yang berstatus tidak kawin adalah sebanyak 56,67% sedangkan responden yang berstatus kawin adalah sebanyak 43,33%. Jadi dalam hal ini responden yang mengisi kuesioner lebih banyak yang berstatus tidak kawin.

Tabel 4.4
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
SMA	25	83,33
DI	5	16,67
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, yang terbanyak adalah responden yang berpendidikan SMA/ sederajat yaitu sebanyak 83,33% sedangkan responden yang berpendidikan DI adalah sebanyak 16,67%.

Tabel 4.5
Lama Kerja Responden

Lama Bekerja	Jiiaiah	%
5th-14 th	20	66,67
15th-24th	10	3333
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan lamanya kerja responden pada perusahaan, yang paling banyak adalah reponden yang bekerja antara 5 tahun hingga 14 tahun yaitu sebanyak 66,67% dan yang bekerja antara 15 tahun hingga 24 tahun sebanyak 33,33%.

4.5.2. Analisis persepsi karyawan atas pelaksanaan seleksi

Dalam usaha untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan, PT Indofood melaksanakan proses seleksi yang tentunya telah direncanakan dengan baik dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Persepsi karyawan atas pelaksanaan proses seleksi akan penulis sajikan pada Tabel 4.6 sampai dengan Tabel 4.13.

Tabel 4.6
Dalam Proses Seleksi Para Pelamar Harus Melalui
Serangkaian Tahapan yang Telah Ditetapkan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	6	20
Setuju	12	40
Cukup Setuju	7	23,33
Tidak Setuju	5	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa 20% responden menyatakan sangat setuju, 40% menyatakan setuju, 23,33% menyatakan cukup setuju dan 16,67% menyatakan

tidak setuju. Jadi sebagian besar responden sebanyak 83,33% menyatakan setuju bahwa dalam proses seleksi para pelamar hams melalui serangkaian tahapan yang telah ditetapkan oleh pemsahaan, sedangkan 16,67% responden menyatakan para pelamar tidak hams melalui serangkaian tahapan proses seleksi yang telah ditetapkan.

Tabel 4.7

Kelengkapan Surat Lamaran Merupakan Persyaratan yang Haras
Dilaksanakan Pelamar Dalam Proses Seleksi

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	12	40
Setuju	13	43,3
Cukup Setuju	5	16,67
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas menunjukkan semua responden, yaitu sebanyak 100% menyatakan bahwa kelengkapan surat lamaran merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan para pelamar dalam proses seleksi.

Tabel 4.8

Tes Psikologi Sangat Penting Dalam Mengukur Bakat,
Kepribadian dan Minat Calon Pegawai

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	10	33,33
Setuju	14	46,67
Cukup Setuju	6	20
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.8 menunjukkan 33,33% responden menyatakan sangat setuju, 46,67% responden menyatakan setuju dan 20% menyatakan cukup setuju. Jadi sebanyak 100% responden menyatakan setuju bahwa tes psikologi sangat penting dalam mengukur kepribadian, bakat, dan minat calon pegawai.

Tabel 4.9
Tes Pengetahuan Merupakan Bentuk Tes Untuk Menguji
Pengetahuan yang Dimiliki Pelamar

Tanggapan	Junriah	%
Sangat Setuju	2	6,67
Setuju	14	46,67
Cukup Setuju	10	33,33
Tidak Setuju	4	13,33
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa 6,67% responden menyatakan sangat setuju, 46,67% menyatakan setuju, 33,33% menyatakan cukup setuju dan 13,33% menyatakan tidak setuju. Jadi hampir sebagian besar responden yaitu sebanyak 86,67% menyatakan setuju bahwa tes pengetahuan merupakan bentuk tes untuk menguji pengetahuan yang dimiliki pelamar, sedangkan 13,33% lainnya adalah responden yang menyatakan tidak setuju kalau tes pengetahuan merupakan bentuk tes untuk menguji pengetahuan yang dimiliki pelamar. Hal ini bisa saja dikarenakan selain tes pengetahuan ada bentuk tes lain yang dapat menguji pengetahuan seseorang seperti tes kecerdasan.

Tabel 4.10

Materi yang Diujikan Dalam Tes Pengetahuan Harus
Sesuai Dengan Kebutuhan Pekerjaan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	3	10
Setuju	20	66,67
Cukup Setuju	7	23,33
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa responden sebanyak 100% menyatakan setuju jika materi yang diujikan dalam tes pengetahuan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada.

Tabel 4.11

Tes Kesehatan Dilakukan Untuk Menjamin Bahwa Pelamar
Dalam Kondisi Fisik yang Sehat

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	1	3,33
Setuju	17	56,67
Cukup Setuju	12	40
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa 3,33% responden menyatakan sangat setuju, 56,67% menyatakan setuju dan 40% menyatakan cukup setuju. Jadi semua responden sebanyak 100% menyatakan bahwa tes kesehatan perlu dilakukan untuk menjamin setiap pelamar memiliki kondisi fisik yang sehat.

Tabel 4.12

Wawancara Merupakan Alat Seleksi yang Cukup Penting

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	5	16,67
Setuju	17	56,67
Cukup Setuju	4	13,33
Tidak Setuju	4	13,33
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas, menunjukkan 16,67% responden menyatakan sangat setuju, 56,67% menyatakan setuju, 13,33% menyatakan cukup setuju dan 13,33% menyatakan tidak setuju. Jadi sebagian besar responden yaitu sebanyak 86,67% menyatakan bahwa wawancara merupakan alat seleksi yang cukup penting dalam proses seleksi, sedangkan 13,33% responden menyatakan wawancara bukan merupakan alat seleksi yang cukup penting dalam proses seleksi. Hal ini dikarenakan adanya alat seleksi yang dianggap cukup penting selain wawancara yaitu tes psikologi.

Tabel 4.13

Wawancara Merupakan Percakapan Formal yang Dilakukan Untuk Menentukan Diterima atau Tidaknya Pelamar

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	3	10
Setuju	8	26,67
Cukup Setuju	13	43,33
Tidak Setuju	6	20
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.13 menunjukkan 10% responden menyatakan sangat setuju, 26,67% menyatakan setuju, 43,33% menyatakan cukup setuju dan 20% menyatakan tidak setuju. Jadi sebagian besar responden yaitu sebanyak 80% menyatakan bahwa wawancara merupakan percakapan formal yang menentukan diterima atau tidaknya pelamar pada perusahaan tersebut. Sedangkan 20% responden menyatakan bahwa wawancara tidak menentukan diterima atau tidaknya pelamar pada perusahaan tersebut, dikarenakan ada hal lain yang menentukan diterima atau tidaknya seseorang pada suatu perusahaan yaitu lulus dalam mengikuti tes-tes penerimaan.

4.5.3. Analisis mengenai kesesuaian penempatan karyawan

Untuk mengetahui tentang adanya kesesuaian penempatan karyawan maka perlu dilakukan penelitian pada perusahaan agar dapat memperoleh data-data yang diperlukan di dalam penelitian ini. Penulis mengambil data-data tersebut dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner mengenai kesesuaian penempatan karyawan kepada para karyawan bagian produksi. Untuk mengetahui lebih lanjut, maka dari tiga puluh responden yang diteliti didapat data seperti yang tertera pada Tabel 4.14 sampai dengan Tabel 4.21.

Tabel 4.14
Penempatan Saya Pada Jabatan Ini Sesuai
Dengan Keinginan dan Kemampuan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	-	-
Setuju	14	46,67
Cukup Setuju	12	40
Tidak Setuju	4	13,33
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada label 4.14 menunjukkan 46,67% responden menyatakan setuju, 40% menyatakan cukup setuju dan 13,33% menyatakan tidak setuju. Jadi sebagian besar responden yaitu sebanyak 86,67% menyatakan penempatan jabatan sesuai dengan keinginan dan kemampuan responden. Sedangkan 13,33% menyatakan bahwa penempatan jabatan tidak sesuai dengan keinginan dan kemampuan responden.

Tabel 4.15

Jabatan yang Diberikan Merupakan Peluang Untuk Mengembangkan Kemampuan dan Keterampilan Saya

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	16	53,33
Setuju	8	26,67
Cukup Setuju	3	10
Tidak Setuju	3	10
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.15 di atas menunjukkan 53,33% responden menyatakan sangat setuju, 26,67% menyatakan setuju, 10% menyatakan cukup setuju dan 10% menyatakan tidak setuju. Jadi hampir sebagian besar responden yaitu sebanyak 90% menyatakan bahwa jabatan yang diberikan merupakan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kerja responden, sedangkan sisanya yaitu 10% responden menyatakan jabatan yang diberikan bukan merupakan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan responden.

Tabel 4.16

Karyawan Akan Bekerja Dengan Baik Apabila Pekerjaan yang
Diberikan Sesuai Dengan Keinginan dan Kemampuan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	5	16,67
Setuju	13	43,33
Cukup Setuju	12	40
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.16 menunjukkan sebanyak 100% responden menyatakan setuju bahwa karyawan akan bekerja dengan baik, apabila pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan kemampuan karyawan itu sendiri.

Tabel 4.17

Pekerjaan yang Diberikan Kepada Saya Sesuai Dengan
Tingkat Pendidikan Saya

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	1	3,33
Setuju	15	50
Cukup Setuju	11	36,67
Tidak Setuju		10
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas menunjukkan 3,33% responden menyatakan sangat setuju, 50% menyatakan setuju, 36,67% menyatakan cukup setuju dan 10% menyatakan tidak setuju. Hampir sebagian besar responden yaitu sebanyak 90% menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan responden. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 10% menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan responden.

Tabel 4.18
 Penempatan Saya Pada Jabatan Ini Sesuai Dengan Pengalaman Kerja
 Saya Sebelumnya

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	2	6,67
Setuju	10	33,33
Cukup Setuju	12	40
Tidak Setuju	6	20
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.18 menunjukkan 6,67% responden menyatakan sangat setuju, 33,33% menyatakan setuju, 40% menyatakan cukup setuju dan 20% menyatakan tidak setuju. Jadi sebanyak 80% responden menyatakan bahwa penempatan responden dalam suatu jabatan sesuai dengan pengalaman kerja responden. Sedangkan 20% responden menyatakan bahwa penempatan responden pada suatu jabatan tidak sesuai dengan pengalaman kerja responden sebelumnya.

Tabel 4.19
 Dengan Tes Pengetahuan Calon Tenaga Kerja Dapat
 Ditempatkan Sesuai Dengan Kemampuan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	-	-
Setuju	15	50
Cukup Setuju	9	30
Tidak Setuju	6	20
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas menunjukkan 50% responden menyatakan setuju, 30% menyatakan cukup setuju dan 20% menyatakan tidak setuju. Jadi sebanyak 80% responden menyatakan dengan tes pengetahuan, calon tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan. Sedangkan 20% responden menyatakan tidak setuju bahwa dengan tes pengetahuan, calon tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan. Dalam hal ini berarti tes pengetahuan tidak menjamin, bahwa calon tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

Tabel 4.20
Kondisi Kesehatan Sangat Menunjang Dalam
Penempatan Karyawan

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	2	6,67
Setuju	16	53,33
Cukup Setuju	7	23,33
Tidak Setuju	5	16,67
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total'	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.20 menunjukkan 6,67% responden menyatakan sangat setuju, 53,33 menyatakan setuju, 23,33 menyatakan cukup setuju dan 16,67% menyatakan tidak setuju. Jadi 83,33% responden menyatakan bahwa kondisi kesehatan sangat menunjang dalam penempatan karyawan. Sedangkan 16,67% responden menyatakan bahwa kondisi kesehatan tidak menunjang dalam penempatan karyawan.

Tabel 4.21

Prinsip "Penempatan Orang-orang yang Tepat Pada Tempat yang Tepat dan Penempatan Orang yang Tepat Untuk Jabatan yang Tepat" Perlu Dilaksanakan Secara Konsekuen

Tanggapan	Jumlah	%
Sangat Setuju	10	33,33
Setuju	15	50
Cukup Setuju	5	16,67
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	30	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas menunjukkan sebanyak 100% responden menyatakan bahwa prinsip penempatan tersebut, perlu dilaksanakan secara konsekuen, karena dengan penempatan yang sesuai maka para tenaga kerja dapat memberikan hasil kerja yang baik dan memuaskan bagi perusahaan.

4.6. Pengukuran dan Penentuan Rentang Kriteria Tiap Komponen Pelaksanaan Seleksi dan Kesesuaian Penempatan

Data-data yang berasal dari kuesioner, yaitu tanggapan responden mengenai pelaksanaan seleksi dan kesesuaian penempatan karyawan, dikumpulkan dan diolah secara kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistik.

Penilaian setiap butir pernyataan baik untuk pelaksanaan seleksi maupun kesesuaian penempatan karyawan, digunakan skala likert yang terdiri dari:

1. Sangat setuju diberi bobot 5.
2. Setuju diberi bobot 4.
3. Cukup setuju u diberi bobot 3.
4. Tidak setuju diberi bobot 2.
5. Sangat tidak setuju diberi bobot 1.

Semua jawaban responden yang telah diberi bobot beserta total skor untuk setiap butir pernyataan dapat dilihat pada lampiran 2 (Nilai Kuesioner Tentang Pelaksanaan Seleksi/Variabel X) dan lampiran 3 (Nilai Kuesioner Tentang Kesesuaian Penempatan Karyawan/Variabel Y).

Untuk menentukan rentang kriteria, terlebih dahulu menetapkan komponen yang diteliti mengenai pelaksanaan seleksi yaitu proses seleksi, tes psikologi, tes pengetahuan, tes kesehatan, serta wawancara. Sedangkan komponen yang diteliti mengenai kesesuaian penempatan karyawan yaitu mengenai jabatan, pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan, serta prinsip penempatan.

Langkah pertama adalah menghitung total skor dari setiap pernyataan pelaksanaan seleksi dan kesesuaian penempatan yaitu dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobotnya (dapat dilihat pada lampiran 4 dan lampiran 5). Kemudian total skor dari setiap pernyataan pelaksanaan seleksi dan kesesuaian penempatan tersebut dikelompokkan berdasarkan komponen yang akan diteliti dan dihitung skor rata-ratanya.

Sedangkan langkah kedua adalah menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sampel ($n = 30$) dengan bobot yang paling rendah ($= 1$) dan paling tinggi ($= 5$), sehingga diperoleh rentang terendah sebesar 30 dan rentang tertinggi sebesar 150.

Kemudian langkah ketiga adalah menentukan rentang skala dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

$$RS = \frac{30(5 - 1)}{5}$$

$$RS = 24$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Sehingga rentang tiap kriteria komponen pelaksanaan seleksi dan kesesuaian penempatan adalah:

30-54	Sangat kurang
55 - 78	Kurang
79-102	Cukupbaik
103-126	Baik
127-150	Sangat baik

4.6.1. Skor rata-rata dan kriteria komponen pelaksanaan seleksi

Dari hasil pengelompokkan dan perhitungan rata-rata setiap skor dari komponen pelaksanaan seleksi, maka diperoleh skor rata-rata dan kriteria tanggapan responden terhadap komponen pelaksanaan seleksi sebagaimana yang tertera pada Tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.22

Tanggapan Rosponden Terhadap Komponen Pelaksanaan Seleksi

Komponen yang Diteliti	Skor Rata-rata	Kriteria
Proses seleksi	118	Baik
Tes psikologi	124	Baik
Tes pengetahuan	110	Baik
Tes kesehatan	109	Baik
Wawancara	106	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.22 di atas secara keseluruhan menunjukkan kriteria baik, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan seleksi dalam hal proses seleksinya, tes psikologi, tes pengetahuan, tes kesehatan dan wawancara yang dilakukan oleh PT Indofood menurut responden sudah baik.

4.6.2. Skor rata-rata dan kriteria komponen kesesuaian penempatan karyawan

Skor rata-rata dan kriteria tanggapan konsumen terhadap kesesuaian penempatan adalah sebagaimana yang tertera pada Tabel 4.23 di bawah ini.

Tabel 4.23

Tanggapan Responden Terhadap Komponen Kesesuaian Penempatan Karyawan

Komponen yang Diteliti	Skor Rata-rata	Kriteria
Jabatan	120	Baik
Pendidikan	104	Baik
Pengalaman kerja	98	Cukup baik
Kesehatan	105	Baik
Prinsip penempatan	108	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.23 terlihat bahwa tanggapan responden mengenai komponen pengalaman kerja adalah cukup baik, sedangkan untuk keempat komponen lainnya baik. ini berarti dalam hal penempatan karyawan di perusahaan tersebut masih ada beberapa karyawan yang merasa tidak sesuai antara~ pengalaman kerja yang dimilikinya dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Namun jika dinilai secara keseluruhan maka pelaksanaan penempatan yang dilakukan oleh PT Indofood adalah baik.

4.7. Analisis Statistik Hubungan Pelaksanaan Seleksi Dengan Kesesuaian Penempatan Karyawan

4.7.1. Korelasi rank spearman

Informasi dan data yang diperoleh dari responden dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman yang bertujuan untuk mengetahui hubungan pelaksanaan seleksi (variabel X) dengan kesesuaian penempatan karyawan (variabel Y). Namun sebelumnya data yang terkumpul tersebut diranking dan dibuat dalam suatu tabel seperti yang tercantum pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24
Perhitungan Korelasi Rank Spearman

No.	Jumlah		Rank		di	di ²
	X	Y	X	Y		
1	33	32	28	26	2	4
2	30	28	14	12	2	4
3	31	27	18,5	7,5	11	121
4	32	35	23,5	30	-6,5	42,25
5	23	25	1	1	0	0
6	31	31	18,5	23	-4,5	20,25
7	31	32	18,5	26	-7,5	56,25
8	32	29	23,5	17,5	6	36
9	30	28	14	12	2	4
10	33	33	28	28,5	-0,5	0,25
11	32	29	23,5	17,5	6	36
12	28	28	7,5	12	-4,5	20,25
13	30	26	14	3,5	10,5	110,25
14	33	30	28	21	7	49
15	31	31	18,5	23	-4,5	20,25
16	32	27	23,5	7,5	16	256
17	28	29	7,5	17,5	^s -10	100
18	30	32	14	26	-12	144
19	32	29	23,5	17,5	6	36
20	35	31	30	23	7	49
21	28	27	7,5	7,5	0	0
22	27	27	3,5	7,5	-4	16
23	28	26	7,5	3,5	4	16
24	27	28	3,5	12	-8,5	72,25
25	29	29	11	17,5	-6,5	42,25
26	32	33	23,5	28,5	-5	25
27	26	28	2	12	10	100
28	30	26	14	3,5	10,5	110,25
29	28	29	7,5	17,5	-10	100
30	28	26	7,5	3,5	4	16
					Jumlah	1606,5

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Untuk angka kembar yang terdapat pada variabel X dan variabel Y serta perhitungan jumlah angka kembar dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.25

Perhitungan Jumlah Angka Kembar Variabel X dan Variabel Y

Variabel X	Jumlah	$t^3 - t$
		12
27	2	0,5
28	6	17,5
30	5	10
31	4	5
32	4	5
33	3	2
		$\Sigma T_x=40$

Variabel Y	Jumlah	$t^3 - t$
		12
26	2	0,5
27	2	0,5
28	2	0,5
29	3	2
31	3	2
32	2	0,5
33	4	5
		$\Sigma T_y=42$

Hasil dari perhitungan di atas kemudian dimasukkan ke dalam rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \sum x^2 &= \frac{n^3 - n}{12} - T_x & \sum y^2 &= \frac{n^3 - n}{12} - T_y \\ \sum x^2 &= \frac{30^3 - 30}{12} - 40 & \sum y^2 &= \frac{30^3 - 30}{12} - 42 \\ \sum x^2 &= 2207,5 & \sum y^2 &= 2205,5 \end{aligned}$$

Dengan demikian hubungan antara kedua variabel yaitu variabel x dan variabel y dapat dihitung dengan menggunakan perhitungan korelasi Rank Spearman, yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} r_s &= \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \\ r_s &= \frac{(2207,5 + 2205,5) - 1606,5}{2\sqrt{2207,5 \times 2205,5}} \\ r_s &= 0,64 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas diperoleh r_s sebesar 0,64 yang berarti berada diantara 0,51 - 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan termasuk cukup kuat, dan tanda positif (+) menunjukkan bahwa hubungannya searah yang artinya jika pelaksanaan seleksi dilaksanakan dengan tepat maka akan tercapai kesesuaian penempatan karyawan. Begitupun sebaliknya, jika pelaksanaan seleksi tidak tepat maka tidak akan tercapai kesesuaian penempatan karyawan.

4.7.2. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung berapa besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y, atau dengan kata lain untuk menghitung besarnya pengaruh pelaksanaan seleksi terhadap kesesuaian penempatan karyawan.

Koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}KD &= rs^2 \times 100\% \\ &= 0,64^2 \times 100\% \\ &= 40,96\%\end{aligned}$$

Hal ini berarti bahwa kontribusi pelaksanaan seleksi terhadap kesesuaian penempatan karyawan sebesar 40,96%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 59,04% ($100\% - 40,96\% = 59,04\%$) dipengaruhi oleh faktor lainnya.

4.7.3. Pengujian hipotesis

Untuk mengetahui apakah benar secara statistik tentang adanya hubungan pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan, maka dapat dilakukan pengujian koefisien korelasi rank spearman melalui uji signifikansi sebagai berikut:

1. Menentukan H_0 dan H_a

H_0 , $rs \leq 0$ berarti terdapat korelasi yang negatif atau tidak terdapat korelasi antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

H_a , $rs > 0$ berarti terdapat hubungan positif/searah antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

2. Menentukan taraf signifikansi yaitu sebesar 5%

3. Menentukan uji t dengan rumus :

$$\begin{aligned}t &= \frac{rs \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - rs^2}} \\ t &= \frac{0,64 \sqrt{30 - 2}}{\sqrt{1 - 0,64^2}} \\ t &= 4,41\end{aligned}$$

mencari nilai t tabel dapat digunakan tabel distribusi t, dimana pada taraf signifikansi (a) sebesar 5% dan derajat kebebasan (dk) 28 ($dk = n - 2 = 30 - 2 = 28$), maka akan diperoleh t tabel = 1,701.

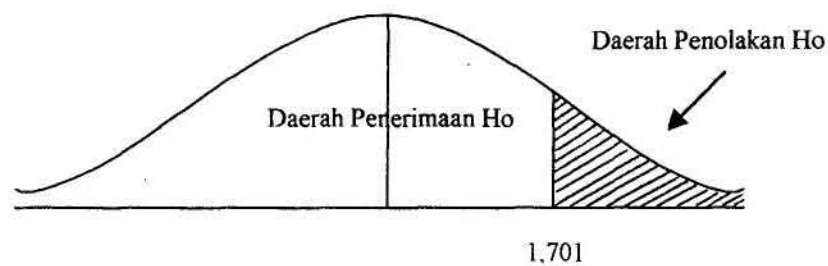
Kriteria pengujian (uji satu pihak/uji pihak kanan)

Jika t hitung < t tabel, maka H_0 diterima

Jika t hitung > t tabel, maka H_a diterima

t hitung > t tabel = 4,41 > 1,701

Gambar 4.1
Grafik Distribusi t



Ternyata hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa hasil t hitung (4,41) lebih besar dibandingkan dengan hasil t tabel (1,701). Ini berarti hipotesa H_0 yang menyatakan tidak ada hubungan antara variabel x dengan variabel y ditolak. Sedangkan hipotesa H_a yang menyatakan ada hubungan antara variabel x dengan variabel y diterima. Tanda positif (+) r hasil perhitungan menunjukkan bahwa korelasi tersebut bersifat searah, artinya jika seleksi dilaksanakan dengan tepat maka akan tercapai kesesuaian penempatan karyawan.

Dengan perkataan lain, berdasarkan hasil perhitungan di atas disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dikemukakan pada Bab IV, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan kegiatan pelaksanaan seleksi di PT Indofood sudah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dari hasil pengolahan data primer, yang menunjukkan bahwa komponen-komponen yang berhubungan dengan pelaksanaan seleksi semuanya menghasilkan kriteria baik. Jadi menurut responden, pelaksanaan seleksi di PT Indofood dalam hal proses seleksinya, tes psikologi, tes pengetahuan, tes kesehatan serta wawancara yang dilakukan oleh PT Indofood pelaksanaannya sudah baik.
2. Pelaksanaan penempatan di PT Indofood secara keseluruhan sudah baik, tetapi diantara komponen-komponen yang diteliti diantaranya terdapat kriteria cukup baik yaitu mengenai pengalaman kerja, hal ini disebabkan masih adanya beberapa karyawan yang merasa tidak sesuai terhadap pekerjaan yang diperolehnya dengan pengalaman kerja yang dimilikinya. Sedangkan untuk komponen lainnya seperti jabatan, pendidikan, kesehatan dan prinsip penempatan semuanya menghasilkan kriteria baik berarti untuk hal tersebut responden sudah merasa sesuai terhadap penempatan atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Jadi jika dinilai secara keseluruhan, pelaksanaan penempatan yang dilakukan oleh PT Indofood bagi karyawan sudah berjalan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.
3. Hasil perhitungan statistik mengenai koefisien korelasi dengan menggunakan korelasi rank spearman menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang cukup kuat antara pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan yaitu dengan hasil $r_s = 0,64$.

5.2. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT Indofood, berikut ini dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Untuk penarikan calon tenaga kerja dari luar perusahaan, sebaiknya perusahaan tidak hanya bersumber dari rekomendasi pegawai perusahaan dan dari pelamar yang datang sendiri, tetapi sebaiknya perusahaan juga menggunakan sumber penarikan dari lembaga-lembaga pendidikan karena disini perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong di perusahaan. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang baik dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

2. Supaya tidak terjadi masalah mengenai ketidaksesuaian antara pekerjaan yang diperoleh oleh karyawan dengan pengalaman kerja yang dimilikinya, maka sebaiknya perusahaan perlu mengadakan program orientasi yaitu dimana program tersebut bertujuan untuk memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau pekerjaan yang akan mereka lakukan, dan tidak hanya untuk karyawan baru saja tetapi bagi karyawan lama yang dipindah pada pekerjaan/jabatan yang berbeda tentunya harus dilakukan juga program tersebut, karena dalam hal ini karyawan lama pun apabila dipindah pada pekerjaan baru akan merasa sulit menyesuaikan diri atau merasa tidak cocok dengan pekerjaan barunya. Oleh karena itu, para karyawan yang baru ataupun yang lama harus diberikan program orientasi agar para karyawan dapat mengatasi keraguan-raguannya dan menimbulkan rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Champion, D.J., 1981, *Basic Statistics For Social All Research*, 2nd ed., New York: Mac Millan Publishing Co.
- Dajan, Anto, 1986, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid II, Jakarta: LP3ES.
- Gomes, F. Cardoso, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Keempat, Yogyakarta: ANDI.
- Handoko, T. Hani, 1996, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cet. Kesembilan, Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cet. Ketiga, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah & Mukaram, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- McKenna, Eugene & Nic Beech, 2001, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: ANDI.
- Siagian, Sondang, P., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Ketujuh, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soeratno & Lincoln Arsyad, 1993, *Metodologi Penelitian: untuk Ekonomi dan Bisnis*, Edisi Revisi, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi & Perluasan, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Bambang, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. Kedua, Bandung: Sulita.

PENELITIAN SKRIPSI
JURUSAN MANAJEMEN UNIVERSITAS WIDYATAMA
JL. CIKUTRA NO. 204 BANDUNG

Karyawan PT Indofood yang terhormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan tentang hubungan pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan, saya sangat mengharapkan kesediaan dan bantuan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengisian kuesioner ini:

>Kuesioner ini ditujukan bagi karyawan yang telah mengikuti proses seleksi dan menjadi karyawan tetap.

>Kuesioner ini terbagi atas dua bagian, yaitu :

- Kuesioner I mengenai tanggapan Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan seleksi.
- Kuesioner II untuk mengetahui tingkat hubungan pelaksanaan seleksi dengan kesesuaian penempatan karyawan.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Christina Dianawati

Bagian B

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

Kuesioner I

No.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Dalam proses seleksi, para pelamar harus melalui serangkaian tahapan yang telah ditetapkan.					
2	Kelengkapan surat lamaran merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan oleh pelamar dalam proses seleksi.					
3	Tes psikologi sangat penting dalam mengukur bakat, kepribadian dan iniat calon pegawai.					
4	Tes pengetahuan merupakan bentuk tes untuk menguji pengetahuan yang dimiliki pelamar.					
5	Materi yang diujikan dalam tes pengetahuan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
6	Tes kesehatan dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar dalam kondisi yang sehat.					
7	Wawancara merupakan alat seleksi yang cukup penting dalam proses seleksi.					
8	Wawancara merupakan percakapan formal yang dilakukan untuk menentukan diterima atau tidaknya pelamar.					

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju.

CS : Cukup Setuju

Kuesioner II

No	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		SS	S	CS	TS	STS
9	Penempatan saya pada jabatan ini sesuai dengan keinginan dan kemampuan.					
10	Jabatan yang diberikan merupakan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kerja saya.					
11	Karyawan akan bekerja dengan baik apabila pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan kemampuan.					
12	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan tingkat pendidikan saya.		\			
13	Penempatan saya pada jabatan ini sesuai dengan pengalaman kerja saya sebelumnya.					
14	Dengan tes pengetahuan maka calon tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan.					
15	Kondisi kesehatan sangat menunjang dalam penempatan karyawan.					
16	Prinsip "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" perlu dilaksanakan secara konsekuen.					

Nilai Kuesioner Tentang Pelaksanaan
Seleksi (Variabel X)

No.	PERNYATAAN								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	5	4	4	4	4	3	33
2	4	4	4	3	4	3	5	3	30
3	4	4	3	5	4	3	4	4	31
4	4	5	5	3	4	4	5	2	32
5	3	3	4	2	3	3	3	2	23
6	2	5	3	4	4	5	4	4	31
7	4	3	4	3	5	4	4	4	31
8	3	3	5	4	4	4	4	5	32
9	3	3	4	4	5	4	4	3	30
10	3	5	5	4	4	4	4	4	33
11	5	5	5	4	3	3	4	3	32
12	2	4	3	4	4	3	5	3	28
13	3	4	4	3	4	4	4	4	30
14	5	5	5	4	4	4	4	2	33
15	4	4	4	4	3	3	4	5	31
16	4	4	5	3	4	4	5	3 ^x	32
17	2	5	4	4	3	4	3	3	28
18	4	4	4	3	4	4	2	5	30
19	4	5	4	4	4	3	4	4	32
20	5	4	5	3	5	4	5	4	35
21	5	4	3	4	4	3	2	3	28
22	3	5	4	2	4	3	4	2	27
23	2	4	3	4	4	4	4	3	28
24	4	5	5	2	3	3	3	2	27
25	5	4	5	2	3	3	4	3	29
26	5	3	4	5	4	4	4	3	32
27	4	4	3	3	3	3	2	4	26
28	4	5	4	3	4	4	3	3	30
29	->	4	4	4	4	4	2	3	28
30	4	5	4	3	4	2	4	2	28

Nilai Kuesioner Tentang Kesesuaian Penempatan Karyawan
(Variabel Y)

No.	PERNYATAAN								Jumlah
	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	5	4	3	3	4	4	5	32
2	2	5	3	4	4	3	3	4	28
3	3	4	4	3	2	4	4	3	27
4	4	5	5	4	3	4	5	5	35
5	3	2	3	4	3	2	4	4	25
6	3	4	4	4	2	4	5	5	31
7	4	5	4	3	4	4	4	4	32
8	3	5	5	2	3	4	3	4	29
9	3	3	3	4	3	4	3	5	28
10	4	5	4	4	5	4	4	3	33
11	4	5	4	2	4	2	4	4	29
12	3	5	3	3	2	4	4	4	28
13	4	2	4	3	4	2	2	5	26
14	4	5	3	4	2	4	4	4	30
15	3	5	4	4	4	3	4	4	31
16	3	4	3	3	2	4	4	4	27
17	4	2	5	4	2	4	3	5	29
18	4	5	4	4	4		3	5	32
19	3	4	3	5	3	3	4	4	29
20	4	5	4	4	5	2	2	5	31
21	4	">	3	4	3	3	4	3	27
22	3	4	3	3	3	•^	4	4	27
23	4	3		4	4	2	2	4	26
24		4	5	3	4		2	4	28
25	2	5	4	4	3	4	4	3	29
26	4	5	5	4	4	4	3	4	33
27	2	5	4	->	4	2	4	4	28
28	3	4	3	2	.	•->	3	5	26
29	4	5	4	3	3	.	2	5	29
30	2	4	3	3	3	4	4	3	26

Total Skor Tanggapan Responden Terhadap
Setiap Pernyataan Pelaksanaan Seleksi

No	PERNYATAAN	TANGGAPAN					Skor
		SS	S	CS	TS	STS	
1	Dalam proses seleksi, para pelamar harus melalui serangkaian tahapan yang telah ditetapkan.	6	12	7	5	0	109
2	Kelengkapan surat lamaran merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan oleh pelamar dalam proses seleksi.	12	13	5	0	0	127
3	Tes psikologi sangat penting dalam mengukur bakat, kepribadian dan minat calon pegawai.	10	14	6	0	0	124
4	Tes pengetahuan merupakan bentuk tes untuk menguji pengetahuan yang dimiliki pelamar.	2	14	10	4	0	104
5	Materi yang diujikan dalam tes pengetahuan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	3	20	7	0	0	116
6	Tes kesehatan dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar dalam kondisi yang sehat.	1	17	12	0	0	109
7	Wawancara merupakan alat seleksi yang cukup penting dalam proses seleksi.	5	17	4	4	0	113
8	Wawancara merupakan percakapan formal yang dilakukan untuk menentukan diterima atau tidaknya pelamar.		8	13	6	0	98

Total Skor Tanggap'an Responden Terhadap Setiap

Pernyataan Kesesuaian Penempatan Karyawan

No.	PERNYATAAN	TANGGAPAN					Skor
		SS	S	CS	TS	ST	
9	Penempatan saya pada jabatan ini sesuai dengan keinginan dan kemampuan.	0	14	12	4	0	100
10	Jabatan yang diberikan merupakan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kerja saya.	16	8	3	3	0	127
11	Karyawan akan bekerja dengan baik apabila pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan kemampuan.	5	13	12	0	0	113
12	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan tingkat pendidikan saya.	1	15	11	3	0	104
13	Penempatan saya pada jabatan ini sesuai dengan pengalaman kerja saya sebelumnya.	2	10	12	6	0	98
14	Dengan tes pengetahuan maka calon tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan.	0	15	9	6	0	99
15	Kondisi kesehatan sangat menunjang dalam penempatan karyawan.	2	16	7	5	0	105
16	Prinsip "Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat" perlu dilaksanakan secara konsekuen.	10	15	5	0	0	125