

BAB II

REKRUTMEN DAN SELEKSI SERTA PENEMPATAN POSISI KERJA

A. Pengertian Rekrutmen

Banyak pengertian dan definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹ Singodimedjo mengatakan rekrutmen merupakan suatu proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.² Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak terjadi kesesuaian yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat dikatakan kemungkinan aktivitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dibutuhkan suatu metode

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), 45.

² Ibid.

rekrutmen yang dapat digunakan dalam proses penarikan dengan dilandasi suatu perencanaan yang benar-benar matang.³

I. Mencari dan Menarik Calon

Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran mereka diterima. Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan yang akan diseleksi mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan. Ada sejumlah cara atau teknik yang dapat kita gunakan untuk mencari calon-calon tersebut. Cara-cara tersebut, dengan kelebihan dan kekurangannya, akan diuraikan di bawah ini.

1. Mencari dari dalam

Mencari dari dalam maksudnya adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam organisasi sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara yang umum digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

³ Ibid.,45-46.

a. Meminta bantuan karyawan lama

Salah satu cara yang paling umum digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon pegawai adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu, mereka yang sudah ada di dalam perusahaan. Pimpinan perusahaan atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan para karyawan yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang di tempat yang baru. Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat dan karyawan yang merekomendasikan calon diharapkan dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.

Beberapa perusahaan menjelaskan bahwa dari semua cara rekrutmen yang pernah mereka gunakan ternyata cara ini paling efektif menghasilkan karyawan berpotensi dan tinggal lama dalam perusahaan. Beberapa perusahaan malah memberi hadiah/imbalan khusus bagi karyawan yang merekomendasikan karyawan baru yang berkerja di perusahaan tersebut minimal selama enam bulan setelah menyelesaikan masa percobaan. Walaupun demikian, cara ini mempunyai sejumlah kelemahan yang harus diwaspadai. Pertama, karyawan yang diminta bantuan sudah pasti

akan merekomendasikan orang-orang yang ingin dibantunya. Sesuai dengan sistem budaya Indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya adalah keluarga dekat, kemudian orang satu daerah atau orang satu almamater (lulusan dari perguruan tinggi yang sama). Inilah yang menyuburkan nepotisme. Gejala tersebut harus dicegah kecuali perusahaan memang mengadopsi gaya manajemen “kekeluargaan”.⁴

Gaya manajemen kekeluargaan atau disebut juga dengan istilah sistem keluarga yang para karyawannya memiliki hubungan keluarga.⁵

b. Mencari dari arsip (bank data) pelamar

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang muda yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling lama dua belas bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen,

⁴ Ibid., 47.

⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, (Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA, Cet. I, 2000), 48.

maka sebelum mencari calon ke sana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar. Tentu saja bank data ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman, walaupun kadang-kadang ada sedikit pelamar berpengalaman mengajukan lamaran sekedar untuk mencoba-coba.⁶

c. Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih dulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan. Secara politis dan psikologis, tentunya kebijakan ini bagus sekali. Walaupun demikian, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka demikian juga tes-tes dan proses seleksi yang lain yang harus diikuti karyawan. Kekurangtransparanan akan mengakibatkan kecurigaan dan sangkaan bahwa telah terjadi permainan dan bahwa pengumuman atau iklan internal tersebut hanyalah untuk konsumsi politik. Apa pun alasannya, perusahaan harus tetap punya hak untuk menerapkan prosedur dan metode seleksi yang sama untuk semua

⁶ Ibid.,47.

kandidat, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Demikian pula dalam hal ini tidak ditemukan kandidat dari dalam yang memenuhi syarat maka perusahaan mempunyai hak untuk merekrut dari luar.⁷

2. Mencari dari luar

Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut mulai dari memasang iklan, menggunakan jasa kantor Dinas Tenaga Kerja, sampai menggunakan jasa penyalur tenaga kerja dan konsultan. Cara-cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

a) Memasang iklan lowongan

Iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, iklan lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan hanya sekedar pemberitahuan. Dalam kenyataan

⁷ Ibid.

dan pengalaman penulis, pada periode tahun 2009-2011 setiap kali sebuah perusahaan memasang iklan, kira-kira 70% dari orang yang mengirim lamaran dapat dikatakan bukan orang yang memenuhi kriteria/syarat. Sehubungan dengan hal itu, iklan lowongan kerja harus disusun sedemikian rupa supaya menarik perhatian kandidat yang tepat dan mendorong mereka (para pelamar) untuk mengajukan lamaran.⁸

b) Menyusun iklan lowongan

Kita telah sering melihat dan membaca iklan lowongan kerja, baik karena berkepentingan dengannya atau hanya sekedar iseng. Sebagian dari iklan tersebut terlihat dirancang dan ditulis dengan baik dan menarik para pembacanya untuk memberikan respon, dalam arti mengajukan lamaran. Sebagian lagi mungkin malah menimbulkan rasa heran, mengapa iklan yang ditujukan kepada kelompok calon pekerja yang tidak terampil. Bila kita akan mencari calon melalui pemasangan iklan di media mana pun, ada baiknya iklan tersebut dirancang dengan baik mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

i) Tetapkan dulu target audiensinya

⁸ Ibid.,48.

Kelompok pembaca mana yang menjadi sasaran iklan? Dalam hal ini caranya mudah sekali yaitu siapa, atau kelompok tenaga kerja yang dicari. Ini juga tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk jabatan yang diiklankan. Dengan demikian, iklan dapat dikelompokkan untuk posisi yang dilowongkan seperti, tenaga profesional, supervisor, pelaksana, eksekutif senior dengan target pembaca iklan yang baru lulus perguruan tinggi dan baru lulus SLTA sederajat.

ii) Rancang isi iklan

Fungsi utama dari iklan lowongan kerja adalah pengumuman, yang dijelaskan seharusnya adalah tentang jabatan/pekerjaan yang dilowongkan. Normalnya, isi iklan lowongan kerja berdasarkan urutannya yaitu :

- 1) **Judul utama**, bisa nama dan logo perusahaan. Bisa juga berupa kalimat khusus seperti kesempatan mengembangkan karir.
- 2) **Gambar**, ilustrasi atau logo untuk lebih memikat pembaca. Cara ini belum banyak digunakan oleh perusahaan di Indonesia tetapi sudah umum dilakukan di Singapura, Malaysia dan negara-negara maju lainnya.

- 3) **Uraian jabatan**, secara ringkas dalam satu atau dua kalimat dijelaskan tugas, tanggung jawab dan tempat jabatan ini dalam organisasi.
- 4) **Persyaratan jabatan**, persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang berminat melamar lowongan tersebut.
- 5) **Cara mengajukan lamaran**, apakah lamaran harus dikirim lewat pos, via faks atau boleh melalui email dan apa saja yang harus disertakan dalam surat lamaran.
- 6) **Alamat**, untuk hubungan atau untuk mengirim lamaran.
- 7) **Lain-lain**, misalnya tanggal paling lambat lamaran harus diterima oleh perusahaan dan kode lamaran yang harus dicantumkan.

iii) Ukuran iklan

Tergantung pada tujuan, sasaran dan anggaran yang tersedia. Di beberapa negara maju sekarang ini, iklan lowongan kerja sudah mulai dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menanamkan atau memperkuat citra perusahaan di mata masyarakat. Oleh karena itu, iklan lowongan kerja sering kali digabungkan dengan iklan hubungan masyarakat

dan anggaran yang diperlukan bisa diambil atau digabungkan dengan iklan hubungan masyarakat.⁹

c. Pilihan media

Pemilihan media sangat ditentukan oleh pembaca yang merupakan target dari iklan ini. Oleh karena itu, jangan sampai iklan untuk eksekutif dimuat di koran yang dibaca oleh kalangan bawah atau iklan khusus SLTA dimuat di media khusus para eksekutif. Pilihan media sekarang tersedia lebih banyak. Selain itu, di media cetak konvensional seperti surat kabar dan majalah, kita juga bisa memuatnya di media elektronik pada acara-acara khusus atau di website khusus di internet.¹⁰

d. Iklan terbuka atau tersamar

Sewaktu memasang iklan lowongan pekerjaan, kita sering kali harus mempertimbangkan apakah perlu mencantumkan nama perusahaan secara terang-terangan atau terbuka, atau justru menyembunyikan nama perusahaan. Sering kali perusahaan yang terkenal dan besar pun tidak mau membuka identitas mereka sewaktu memasang iklan lowongan pekerjaan. Mereka hanya membuka identitas mereka, misalnya bila mencari calon tenaga-

⁹ Ibid.,49-50.

¹⁰ Ibid.,50.

tenaga sarjana yang baru lulus untuk dijadikan *management trainer*. Hal ini mereka lakukan untuk mempublikasikan dan menaikkan citra perusahaan. Bila merekrut tenaga senior atau tenaga professional, mereka melakukan hal yang sebaliknya.¹¹

e. Memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat

Cara ini dapat ditempuh perusahaan yang memerlukan terutama tenaga-tenaga kerja pelaksana dari mulai yang tidak terampil sampai yang terampil. Kantor ini biasanya sudah memikirkan daftar orang-orang yang mencari kerja terutama kelompok yang disebut itu. Instansi pemerintah ini belum memiliki kredibilitas di mata kelompok pencari kerja professional karena cara kerjanya mungkin di anggap belum mencapai standar professional. Juga masih banyak perusahaan yang meragukan kredibilitas kantor tersebut karena dikhawatirkan terjadinya praktik-praktik yang negatif dalam memilih calon. Bila perusahaan ingin memanfaatkan jasa mereka, sebaiknya disepakati bahwa seleksi dan keputusan final berada di tangan perusahaan. Artinya, calon yang dikirim oleh kantor itu tidak otomatis akan diterima bekerja. Salah satu lembaga yang bernaung di bawah

¹¹ Ibid.

Departemen Tenaga Kerja yang dapat dijadikan sumber tenaga kerja adalah Balai Latihan Kerja (BLK). Perusahaan yang memerlukan tenaga-tenaga operator dan teknisi juga dapat mengunjungi instansi ini dan melakukan rekrutmen disana.¹²

f. Memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja

Cara ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah-wilayah industri baru terutama yang berada di luar Pulau Jawa, misalnya di Pulau Batam. Agen atau biro ini membantu perusahaan mencarikan tenaga kerja terutama yang berasal dari Jawa (Barat, Tengah dan Timur). Mereka biasanya memfokuskan pada tenaga-tenaga atau calon-calon kerja terampil untuk industri manufaktur pada sektor elektronik, industri berat dan sebagainya. Tentu ada biaya untuk jasa yang mereka berikan yang biasanya ditetapkan per tenaga kerja. Untuk rekrutmen tenaga kerja pada kelompok ini, pengguna jasa penyalur tenaga kerja dinilai sangat membantu menghemat waktu dan juga biaya. Selain itu, sebagian besar dari perusahaan ini dikelola oleh mereka yang pernah bekerja di perusahaan sejenis di wilayah tersebut. Mereka menguasai semua ketentuan peraturan

¹² Ibid.,51.

dan Undang-Undang Ketenagakerjaan RI, maupun peraturan yang berlaku di daerahnya.¹³

g. Menggunakan jasa konsultan dan *head hunter*

Penggunaan jasa perusahaan konsultan dan *head hunter* dalam rekrutmen banyak dilakukan oleh perusahaan yang mencari tenaga-tenaga manajerial. Alasan utama mengapa perusahaan melakukan hal tersebut adalah karena proses rekrutmen tersebut mungkin harus dirahasiakan, baik kepada orang dalam maupun orang luar. Sudah banyak biro konsultan dan *head hunter* yang beroperasi di Indonesia, baik yang mempunyai jaringan internasional maupun yang beruang lingkup nasional saja. Mereka juga memiliki tenaga spesialis rekrutmen yang professional dan sangat terlatih dalam teknik dan metode seleksi. Tentu saja untuk jasa mereka ada biaya yang cukup tinggi yang berkisar antara 20 % sampai 30% dari penghasilan dalam setahun (gaji, plus THR, dan lain-lain) yang akan dibayarkan kepada calon yang diterima oleh perusahaan yang meminta jasa mereka. Walaupun sebagian besar dari mereka dapat disebut professional, ada juga menggunakan tenaga-tenaga junior tetapi kurang mempunyai

¹³ Ibid.

pengalaman praktik di industri. Kadang-kadang mereka terlalu bernafsu “menjual” calon mereka dan tidak memperhatikan apakah calon tersebut akhirnya akan mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan yang akan dimasukinya.¹⁴

h. Rekrutmen langsung di kampus

Hampir semua perusahaan besar yang sedang berkembang, baik asing, nasional atau BUMN, sudah menggunakan cara ini, khususnya pada waktu mereka mencari tenaga-tenaga muda untuk dilatih dalam program *Management Trainers* atau *Technical Personal Trainers*. Pada awal 1980-an, beberapa manajer dari perusahaan melakukan perjalanan untuk merekrut ke kampus-kampus yang mempunyai reputasi bagus di Jakarta, Bandung, Yogyakarta dan Surabaya. Pemilihan kampus dalam konteks ini tidak dibatasi pada kampus perguruan tinggi seperti universitas atau institute teknologi. Perusahaan juga harus mempertimbangkan pendidikan-pendidikan kejuruan khusus yang berorientasi praktik. Contohnya, institute dan sekolah-sekolah kejuruan. Pada saat ini, beberapa sekolah politeknik terutama di Indonesia juga telah memberikan kesempatan pada perusahaan

¹⁴ Ibid.,52.

untuk melaksanakan “kampanye” di kampus mereka jauh-jauh hari sebelum wisuda hal ini bertujuan untuk menginformasikan kepada calon sarjana bahwa perusahaan yang sedang melakukan kampanye sedang mengadakan *open recruitment*.¹⁵

i. Rekrutmen melalui organisasi profesi

Rekrutmen melalui organisasi seperti ini dapat dilakukan bila kita mencari tenaga-tenaga professional dan spesialis tertentu melalui pendekatan langsung. Organisasi profesi yang sudah aktif di Indonesia antara lain :

- Perhimpunan Manajemen SDM Indonesia;
- Indonesia Marketing Association (IMA);
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI);
- Ikatan Finansial Eksekutif Indonesia (IFEI);
- Ikatan Sekretaris Indonesia (ISI); dan
- Persatuan Insinyur Indonesia (PII).

Tertentu saja sejumlah profesi lain, seperti Ikatan Notaris, Ikatan Dokter, Ikatan Arsitek dan Ikatan Advokat tetapi anggota

¹⁵ Ibid.

mereka biasanya *entrepreneur*, yaitu orang yang tidak bekerja pada orang lain/perusahaan.¹⁶

B. Pengertian Seleksi

Seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk berhasil. Organisasi organisasi biasanya menolak sebagian besar pelamar. Dalam beberapa situasi, sekitar lima dari enam pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut ditolak. Mungkin, perspektif yang paling baik mengenai seleksi dan penempatan berasal dari dua kebenaran SDM yang tidak dapat disangkal yang dengan jelas menyebutkan pentingnya seleksi pekerjaan yang selektif.¹⁷

Pada tahap ini, dilaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuannya dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya

¹⁶ Ibid.,53.

¹⁷ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 261.

perusahaan kita. Seorang kandidat yang cakap dan sangat *qualified* bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan.

Proses seleksi sebenarnya terdiri dari dua babak besar. Hal ini dilakukan terutama bila perusahaan merekrut sejumlah tenaga kerja untuk posisi yang tidak terlalu senior/ tinggi melalui pemasangan iklan. Jumlah pelamar untuk iklan bisa mencapai sepuluh sampai empat puluh kali dari jumlah yang dibutuhkan. Bila kita hanya membutuhkan dua belas *management trainer* misalnya, jumlah lamaran yang diterima bisa mencapai empat ratus lebih. Bila hal tersebut terjadi, kita harus menciutkan jumlah calon yang akan mengikuti seleksi tahap kedua sampai jumlah tertentu. Alasan penciutan tersebut adalah pertimbangan dari segi efisiensi waktu dan biaya. Lalu, berapa besarnya jumlah tertentu itu. Untuk ini tidak ada ketentuan yang pasti apalagi yang bersifat ilmiah. Sebuah patokan yang dapat digunakan hanyalah berdasarkan logika dari kebiasaan yang dipegang oleh para praktisi. Kebiasaan itu adalah berdasarkan tahap akhir pada saat keputusan final harus di buat, yaitu untuk setiap satu lowongan paling sedikit harus tersedia tiga calon yang paling memenuhi syarat. Dengan demikian, bila kita akan merekrut dua belas *trainer*, berarti jumlah calon yang akan mengikuti seleksi di babak kedua harus tiga puluh enam orang. Mereka inilah yang akan menjalani proses seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang mungkin mencakup bermacam-macam tes dimulai dari wawancara ,tes psikologi dan

pemeriksaan kesehatan. Sehingga akan didapatkan calon karyawan yang diinginkan.¹⁸ Tujuan dari semua cara atau metode tersebut adalah menggali dan mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh dari keterangan yang diberikan secara tertulis tentang calon. Informasi itu dapat digunakan sebagai dasar untuk memutuskan siapa calon yang dianggap paling memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam “Profil Kandidat”.¹⁹ Pendekatan dalam proses seleksi. Proses seleksi tersebut menurut beberapa ahli ataupun penulis dianggap sebagai proses “penyewaan” tenaga kerja (*the hiring process*). Sehingga mereka menganggap “*hiring*” dan “*selection*” itu pada dasarnya sama saja dan merupakan konsep ketenagakerjaan yang “*interchangeable*” (dapat saling ditukaristilahkan). Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang menonjol pada abad ke 20 ini, yakni:

- a. Pendekatan “*Succesive Hurdles*”. Pada sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini didasarkan pada konsep “*Succesive Hurdles*”. Ini berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, pengecekan seluruh latar belakang pribadi pelamar dan

¹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), 53-54.

¹⁹ Ibid.

pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevan lainnya da sebagainya. Segala macam tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut dengan “*hurdles*” dan harus lulus dengan baik satu persatu atau secara berurutan “*successive*”.

- b. Pendekatan “*Compensatory*”. Pendekatan yang lain yang rupanya kurang biasa digunakan didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat “ditutup” oleh adanya faktor seleksi lainnya yang cukup diterima dilain pihak. Sehingga seorang pelamar untuk dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi, didasarkan pada kumpulan hasil secara menyeluruh dari seluruh tes yang dilakukan. Dari semua tes tersebut, mungkin ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan nilainya di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.²⁰

Pada umumnya alat yang hampir selalu digunakan oleh perusahaan untuk menyeleksi adalah berbagai jenis tes dan wawancara. Kadang kala, untuk mencari pekerjaan tertentu seperti dilakukan di lingkungan militer,

²⁰ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Cet. I, 2000), 49.

pemeriksaan kesehatan dan tes fisik juga dimasukkan sebagai salah satu bentuk tes. Semua cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini secara singkat.²¹

1. *Screening* lamaran

Tentu saja, pada tahap awal, seleksi kandidat dapat dan harus dilakukan dengan membaca surat-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat dicek secara kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan dan yang tidak kemudian dipisahkan dan disimpan dalam fail yang berbeda. Sebagai contoh sederhana, bila pabrik berlokasi di Surabaya dan anda mencari operator yang tinggalnya di sekitar pabrik, maka mereka yang tempat tinggalnya jauh seperti di Jombang tentunya akan langsung disisihkan.²²

2. Tes mengisi formulir lamaran

Pada tahap kedua dari proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta pelamar mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan. Bila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan berbahasa inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa inggris. Tujuan utama, untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau dibuatkan oleh orang lain.

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), 53-54.

²² *Ibid.*, 54-55.

Kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi tentang pelamar khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.²³

3. Tes kemampuan dan pengetahuan

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Jenis tes yang umum:

- a. Tes kemampuan *numeracy*, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara tepat dan teliti. Tes *numeracy* biasanya digabung dengan tes *accuracy*, yaitu ketelitian dan ketepatan dalam menghitung. Tes-tes ini seringkali digabungkan dengan tes psikologi yang akan diuraikan di bawah, tetapi kadang-kadang juga dilakukan sendiri. Jenis tes seperti ini bisa diperoleh dengan membeli bahan tes dari beberapa lembaga di dalam atau di luar negeri yang informasinya dapat diperoleh melalui internet.
- b. Tes intelegensia dasar, yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar/calon. Seperti tes dalam kelompok pertama, tes jenis ini juga dapat menjadi bagian dari tes psikologi.

²³ Ibid., 55.

- c. Tes kemampuan dan keterampilan teknis. Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar. Tes-tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri tetapi bahan atau pertanyaannya harus disediakan oleh unit kerja yang akan membutuhkan tenaga kerja.
- d. Tes pengetahuan umum. Sesuai namanya, tes ini bersifat sangat umum dan berkisar tentang hal-hal umum, misalnya kejadian-kejadian terakhir yang terjadi di Indonesia dan di dunia. Tes ini juga tergantung pada pekerjaan/jabatan yang harus diisi.
- e. Tes psikologi. Ada beberapa hal yang digarisbawahi tentang tes psikologi. Pertama, tes psikologi sebenarnya lebih tepat disebut pemotretan kandidat secara psikologis. Tujuan dari pemotretan psikologis adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karakteristik psikologis, seperti sikap, minat, sistem nilai, motivasi dan watak yang tepat untuk jabatan yang harus diisi. Dengan demikian, kandidat yang mengikuti tes seharusnya diberitahu bahwa bila hasil tes mereka dianggap tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan bukanlah berarti bahwa mereka orang yang gagal dalam semua bidang. Mereka mungkin memenuhi persyaratan untuk pekerjaan lain atau bidang lain.

Kedua, adalah tidak tepat memilih seorang calon karyawan semata-mata hanya berdasarkan hasil dari sebuah tes psikologi. Hasil

sebuah tes psikologi seharusnya hanya digunakan sebagai salah satu sumber informasi tentang seorang kandidat yang dapat kita gunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Tes psikologi tidak akan memberi tahu kita informasi tentang pengetahuan umum atau pengetahuan spesifik dan keahlian teknik yang dimiliki kandidat serta penampilan fisiknya. Demikian pula informasi-informasi tentang latarbelakang pribadi dan karakternya. Informasi-informasi tersebut hanya bisa diperoleh melalui cara-cara lain yaitu tes dan wawancara. Membuat keputusan hanya berdasarkan hasil tes psikologi adalah sebuah kekeliruan.

- f. Tes *dexterity*, adalah tes khusus yang mengukur kecekatan tangan atau jari tangan untuk pekerjaan yang menuntut kecekatan organ tubuh tersebut. Calon karyawan yang akan mengerjakan jenis pekerjaan yang banyak menggunakan tangan dan/atau jari selain otaknya, misalnya operator mesin atau peralatan tertentu, mungkin harus menjalani tes-tes seperti ini.
- g. Tes kemampuan atau daya tahan fisik. Biasanya dilakukan pada calon-calon yang akan mengisi jabatan yang memerlukan ketahanan fisik yang prima, salah satunya adalah jabatan satpam.²⁴

²⁴ Ibid., 55-56.

4. Wawancara

Tujuan dari wawancara seleksi adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih. Hal aneh bila pemilihan calon pegawai dilakukan tanpa bertemu sebelumnya, melihat fisiknya dan mendengarkan suaranya. Lebih daripada itu, bila perusahaan harus menyeleksi calon-calon yang akan mengisi jabatan-jabatan yang professional dan menajerial senior, pejabat yang melakukan seleksi harus mengandalkan sepenuhnya pada teknik wawancara dan cara lain untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Oleh karena itu, para pejabat perusahaan dan terutama manajer SDM harus sangat teliti dalam melakukan wawancara seleksi. Apabila calon telah dipilih berdasarkan hasil tes dan wawancara, masih ada dua hal yang harus kita lakukan sebelum menempatkan calon yang dipilih dalam pekerjaannya. Kedua hal tersebut adalah pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi, yang keduanya akan di jelaskan di bawah ini.²⁵

5. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pegawai sudah menjadi standar prosedur normal yang ditetapkan baik oleh instansi pemerintah maupun

²⁵ Ibid., 57.

perusahaan. Tujuan utama dari pemeriksaan kesehatan calon pegawai adalah untuk meyakinkan bahwa calon tersebut dalam kondisi fisik dan mental yang sehat dan prima. Tetapi, pemeriksaan kesehatan juga dapat menyelamatkan perusahaan dari beban biaya pemeliharaan kesehatan yang berat bila ternyata calon tersebut tidak lama setelah bergabung ternyata mengidap penyakit yang cukup berat. Saat ini, biaya pemeliharaan, khususnya di negara seperti di Indonesia di mana pemeliharaan kesehatan karyawan masih dibebankan kepada perusahaan.

Ada sejumlah perusahaan mewajibkan juga pemeriksaan kesehatan bagi seluruh anggota keluarga calon karyawan yang menjadi tanggungannya, khususnya istri/suami dan anak-anak. Kebijakan ini diadakan untuk mencegah terjadinya kasus di mana seorang karyawan yang bergabung dengan perusahaan dalam usia yang tidak muda lagi ternyata mempunyai anggota keluarga yang menderita penyakit bawaan yang tidak dapat disembuhkan sehingga biaya perawatannya terpaksa menjadi beban perusahaan sampai karyawan tersebut pensiun. Pemeriksaan kesehatan calon karyawan dapat dilaksanakan oleh dokter yang bekerja di perusahaan, bila ada, atau di rumah sakit yang dipercaya dan ditunjuk oleh perusahaan.²⁶

6. Pengecekan Referensi

²⁶ Ibid., 57-58.

Pengecekan referensi adalah suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon. Informasi jenis ini terutama diperlukan bila calon pernah bekerja di perusahaan lain. Informasi yang diperlukan pertama-tama adalah berupa konfirmasi atas keterangan yang telah diberikan oleh calon dalam lamaran mereka atau selama wawancara. Selain itu, yang terpenting adalah untuk mengecek tentang karakter calon yang berkaitan dengan moralitas calon, misalnya apakah ia jujur dan dapat dipercaya dalam hal pengelolaan uang. Sumber-sumber untuk informasi tersebut adalah perusahaan di mana sebelumnya calon bekerja, instansi pendidikan khusus calon yang baru lulus, atau referensi lain yang diberikan oleh calon.

Pengecekan harus dilaksanakan sebelum calon dipanggil untuk wawancara akhir dan harus ada laporan tertulis mengenai hasil pengecekan tersebut oleh orang yang melakukannya. Pengecekan ke perusahaan tempatnya sekarang bekerja harus dilakukan tetapi hanya setelah pelamar ditawarkan pekerjaan dan manandatangani surat penawaran kerja. Pengecekan langsung tetap diperlukan sebuah surat keterangan resmi yang diberikan perusahaan yang memberhentikan atau meminta karyawannya yang mengundurkan diri karena melakukan atau terlibat tindakan kriminal atau tindakan tidak terpuji lainnya tidak akan memberikan informasi tentang alasan yang sebenarnya.

Halnya akan lain jika kasus tersebut diproses secara hukum dan telah dijatuhi hukuman oleh pengadilan

negeri. Tanpa keputusan pengadilan seperti itu, pemberian informasi tertulis ataupun lisan tentang kasus tersebut dapat mengakibatkan kesulitan besar bagi perusahaan. Namun yang terjadi adalah perusahaan malah akan memberikan surat keterangan yang isinya sangat standar dan normal. Sering kali perusahaan yang dihubungi akan menolak memberi keterangan lebih mendalam selain mengatakan bahwa yang diperlukan sudah diberikan secara tertulis.²⁷

7. Laporan Hasil Seleksi

Apabila seluruh proses seleksi telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses akuisisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya. Pada perusahaan yang telah menerapkan sistem informasi yang terintegrasi laporan seperti itu dapat dibuat tanpa kertas dengan melalui fasilitas email internal. Laporan hasil seleksi juga harus dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta usulan tentang syarat-syarat dan kondisi kerja yang akan

²⁷ Ibid., 58-59.

dimasukkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja dengan calon yang bersangkutan.²⁸

C. Pengertian Penempatan Karyawan

Kebutuhan penempatan staf dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi. Dengan anggapan bahwa para karyawan berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Akan tetapi sangat disayangkan, asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Karyawan yang disebut berpengalaman tersebut mungkin hanya mengetahui dengan baik tentang rencana perusahaan, struktur, manfaat karyawan dan beberapa kepentingan umum lainnya. Akan tetapi, karyawan yang dialihkan bisa jadi memiliki banyak persoalan antar *personal* dan hubungan pekerjaan.

Pengalihan pekerjaan yang berbeda dalam departemen yang sama membutuhkan persyaratan orientasi yang relative kecil. Pergerakan di antara departemen meminta orientasi lebih lengkap secara progresif, seperti untuk meningkatkan promosi dan mencegah penurunan pangkat. Ketika karyawan yang sudah ada ditugaskan ke pekerjaan baru, sebagai contoh, mereka jarang

²⁸ Ibid., 59.

membutuhkan program orientasi. Mungkin dalam hal ini bagian departemen SDM biasanya tidak dibutuhkan, meskipun orientasi yang dilakukan penyelia masih dibutuhkan untuk mempercepat sosialisasi karyawan di dalam kelompok kerja baru.

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan. Dalam kondisi kendala-kendala tertentu, tiga hal pokok keputusan penempatan adalah promosi, pengalihan dan penurunan pangkat. Tiap keputusan seharusnya dilekatkan dengan orientasi dan tindak lanjut apakah penempatan disebabkan oleh penurunan jumlah, penggabungan (*merger*), akuisisi atau perubahan internal dari kebutuhan penempatan staf.²⁹

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan

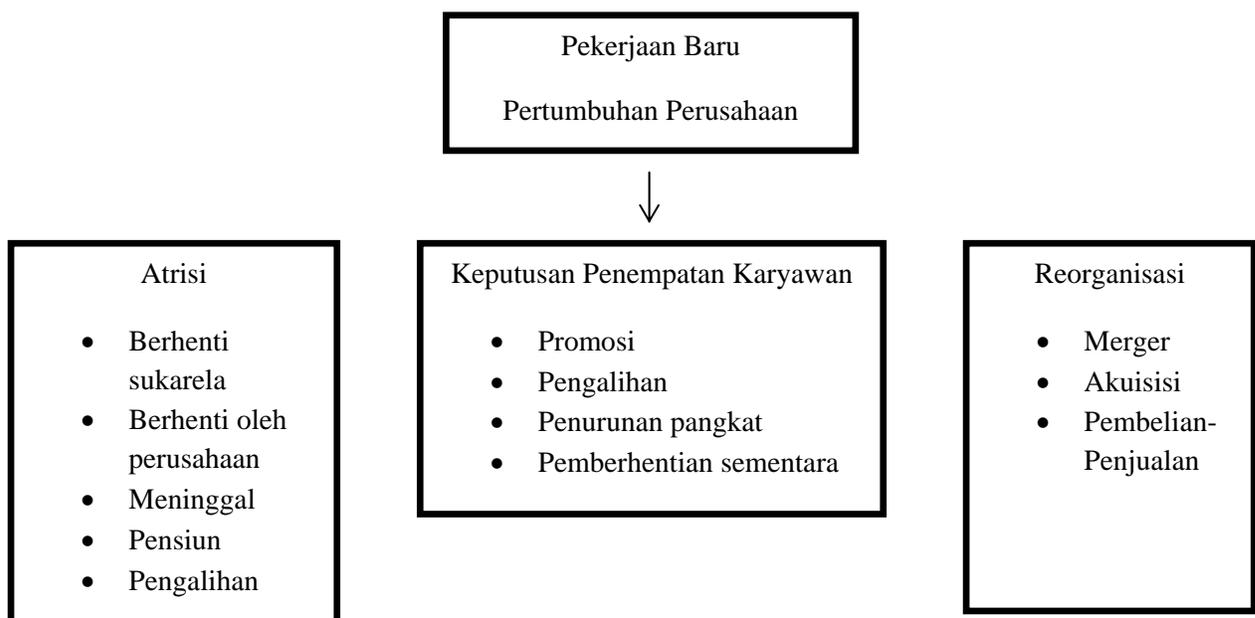
²⁹ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 171.

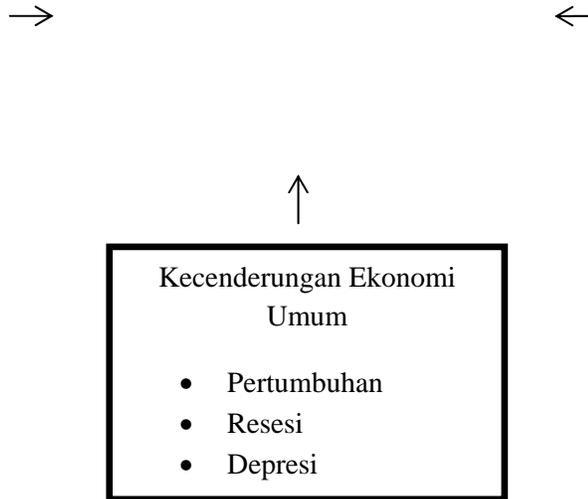
kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan
(lihat Bagan I)

Bagan I :

Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Karyawan.

(Michael R. Careel, et al;1995)





a. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan *personal*, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan

lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

c. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/ karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departemen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

d. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan

berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).³⁰

2. Promosi

Sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status keorganisasiannya. Sering pula disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi. Umumnya, hal itu diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan. Promosi memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pertama, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. Kedua, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi. Ketiga, terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, perusahaan yang sedang mengalami penurunan kegiatan usaha dan struktur organisasi yang relatif ramping, hanya sedikit saja karyawan yang dapat dipromosikan. Dengan kata lain, peluang promosi bagi karyawan sangat terbatas. Ada dua

³⁰ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 171-172.

pendekatan utama yang digunakan dalam merekrut karyawan untuk karyawan, yaitu sistem promosi tertutup dan terbuka. Pendekatan yang lebih umum adalah pendekatan tertutup yang menempatkan unsur tanggung jawab untuk mengidentifikasi karyawan yang dapat dipromosikan. Untuk itu, penyelia seharusnya memiliki catatan tentang kandidat. Selain itu, untuk *me-review* masa lalu dan menilai potensi bawahan, penyelia mencari informasi tentang kandidat di departemen lain yang memiliki kualifikasi tertentu. Promosi terbuka umumnya diarahkan untuk mereka yang paling berkualifikasi dan diumumkan lewat papan pengumuman dan buletin. Jadi, semua karyawan yang berminat dan merasa kualifikasinya terpenuhi, bebas untuk melamar. Ditinjau dari sisi filosofi, dengan sistem terbuka perusahaan telah bertindak secara transparan, adil dan tidak diskriminatif. Dalam praktiknya, kedua sistem promosi di atas biasanya didasarkan pada aspek merit dan senioritas. Kedua aspek tersebut dianggap layak dan objektif atau tidak bias personal. Sementara itu, dapat terjadi promosi yang dilakukan perusahaan mengandung bias, seperti karena pengaruh karakteristik personal (gender dan ras), nepotisme, faktor-faktor sosial dan persahabatan.

a. Promosi berdasarkan merit

Promosi berdasarkan merit terjadi ketika seorang karyawan dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya. Sebagai sebuah penghargaan untuk upaya dan keberhasilan masa lalu.

Kebanyakan keputusan promosi menghadapi dua masalah yang mungkin ditemukan. Ketika promosi berdasarkan merit digunakan, keputusan seharusnya merefleksikan kinerja perorangan, tidak bias seleksi. Hal ini dapat terjadi ketika pekerja terbaik yang merupakan anggota dari kelas khusus, pengambilan keputusannya menimbulkan praduga. Pengambil keputusan hendaknya tidak membolehkan praduga personal dapat mempengaruhi promosi. Apabila keputusan promosi merupakan hasil dari bias personal, perusahaan harus menghentikannya. Apalagi hal itu terjadi pada orang yang memiliki kompetensi kurang. Untuk posisi yang lebih penting, hal ini mengarahkan pada kinerja buruk dan kebencian karyawan lainnya.

Namun promosi berdasarkan sistem merit menyatakan bahwa secara hierarki orang cenderung meningkatkan taraf ketidak-kompetensiannya. Meskipun tidak seluruhnya benar, prinsip tersebut beralasan bahwa kinerja yang baik dalam satu pekerjaan belum tentu menjamin hal sama di pekerjaan lainnya. Misalnya, jika seorang dari para insinyur baru disewa oleh perusahaan tertentu secara taat asas menghasilkan penghematan dalam biaya proses sebuah rancangan baru, itulah sebuah contoh kinerja yang memuaskan. Akan tetapi, anggaplah insinyur itu memang dipromosikan menjadi penyelia. Keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi penyelia yang efektif sangat berbeda dari yang dibutuhkan untuk menjadi insinyur yang pertama.

Jika itu terjadi, maka perusahaan berpeluang akan memperoleh penyelia yang tidak efektif dan kehilangan insinyur yang cemerlang.

b. Promosi berdasarkan senioritas

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlama dalam perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah objektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

Bagian dari pendekatan rasional ini dapat mengurangi bias promosi dan membutuhkan manajemen untuk mengembangkan karyawan seniornya, karena akhirnya mereka memang akan dipromosikan. Promosi berdasarkan senioritas biasanya dibatasi, tidak untuk karyawan harian. Sebagai contoh, sebuah promosi dari ahli mekanik kelas dua ke kelas pertama bisa terjadi secara otomatis berdasarkan senioritas bilamana ada kesempatan terbuka untuk mekanik kelas pertama. Serikat pekerja sering mencari promosi jenis ini untuk mencegah para karyawan dari diskriminasi di antara anggota serikat pekerja. Kebanyakan ahli SDM menunjukkan perhatiannya tentang kompetensi dari yang dipromosikan semata-mata karena

senioritas, di mana tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang sama.³¹

3. Pengalihan

Pengalihan dan penurunan pangkat adalah dua kegiatan penempatan karyawan pokok yang terjadi di sebuah perusahaan. Pengalihan terjadi manakala seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang relatif pembayaran gajinya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya. Keluwesan sering merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Pengambil keputusan harus sanggup untuk merealokasikan orang untuk memenuhi tantangan internal dan eksternal. Cara yang umum dilakukan adalah pengalihan karyawan. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan keterampilan baru dan perspektif berbeda yang membuat orang itu menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan di masa depan. Pengalihan bisa memperbaiki motivasi dan kepuasan individual, khususnya untuk seseorang yang mendapatkan tantangan yang kecil dalam pekerjaan lainnya. Bahkan jika tantangan-tantangan tetap minimal, pengalihan sekurang-kurangnya menawarkan

³¹ Ibid., 172-174.

beberapa keragaman yang dapat memperkuat perasaan puas terhadap pekerjaannya. Pengalihan kerja ke tempat lokasi lain dapat menyebabkan terjadinya perpisahan antara suami sebagai pekerja yang dialihkan dengan istri dan anggota keluarganya. Tidak jarang menimbulkan konflik kepentingan, yaitu kepentingan interaksi sosial keluarga versus kepentingan promosi kerja. Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil perusahaan harus banyak mempertimbangkan hal itu. Dengan kata lain, keputusan pengalihan kerja ke tempat/lokasi lain hendaknya merupakan keputusan keluarga pula. Namun, kalau secara kebetulan suami istri bekerja pada perusahaan yang sama, tetapi pada departemen yang lain tidaklah menjadi masalah. Di sini, tinggal bagaimana peran departemen SDM untuk mengaturnya dengan baik agar keduanya dapat dialihkan ke lokasi yang sama.³²

4. Penurunan Pangkat

Penurunan pangkat dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali dari seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji/upah yang lebih kecil, serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah. Penyebabnya dapat berasal dari karyawan dan atau pertimbangan perusahaan. Sekurang-kurangnya ada lima alasan mengapa penurunan pangkat terjadi, yaitu (1) promosi yang

³² Ibid., 174.

gagal, (2) ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan bersangkutan, (3) kapasitas karyawan yang kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran kerja yang kurang, (4) pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi, dan (5) kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif alasan personal.³³

Merger dan reorganisasi perusahaan sering menghasilkan semakin sedikitnya jumlah pekerjaan dan memaksa beberapa karyawan menerima posisi yang lebih rendah; bahkan ada yang dikeluarkan. Dalam kasus seperti itu, para karyawan yang bekerja pada bidang manajerial dan nonmanajerial mungkin diturunkan pangkatnya. Dalam situasi dimana penurunan pangkat dipandang sebagai devaluasi dari nilai personal, maka gangguan psikologis dapat terjadi. Dari pengamatan empiris banyak manajer dan professional SDM percaya bahwa penurunan pangkat bukanlah cara efektif untuk menangani persoalan kedisiplinan. Di sisi lain, sangat mungkin penurunan pangkat akan memperbaiki perilaku karyawan yang memang mempunyai catatan kebiasaan kerja yang buruk, seperti begitu lamanya dan sering tidak masuk kerja atau semacam penyakit kronis. Kasus seperti ini biasanya didekati dengan cara bimbingan konseling dan rehabilitasi psikologis. Sampai batas tertentu di

³³ Ibid.

mana sifat karyawan yang turun pangkatnya sudah sulit sekali untuk pulih, perusahaan dapat memecatnya. Sebaliknya, ada perusahaan yang menurunkan pangkat karyawan karena alasan kesehatan, tetapi pembayaran gaji/upahnya tidak diturunkan, meskipun hampir tidak mungkin di masa datang upahnya akan naik.³⁴

5. Program Penempatan Pekerjaan

Perusahaan menginformasikan kepada para karyawan tentang adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan yang berkualifikasi untuk melamar. Informasi tersebut bisa juga diumumkan melalui papan pengumuman, bulletin, surat kabar atau e-mail. Peluang kerja ini merupakan hasil analisis pekerjaan dan beban yang ada dalam perusahaan. Kemudian melalui nominasi diri atau rekomendasi dari penyelia, karyawan yang berminat dalam program ini segera melapor de departemen SDM dan melamarnya.

Maksud dari program ini adalah mendorong para karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM

³⁴ Ibid., 174-175.

mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Tidak semua pekerjaan yang terbuka ditempatkan. Di samping posisi tempat jabatan, manajemen senior dan staf puncak mungkin diisi oleh mereka yang sangat berprestasi/berjasa atau rekrutmen dari luar. Penempatan pekerjaan sangat umum terjadi di antara posisi yang lebih rendah, seperti *klerk*, teknisi dan penyelia. Akan tetapi, dalam hal semakin tinggi tingkat pekerjaan yang ditempatkan, membantu perusahaan memenuhi rencana kegiatan yang telah disepakati dan menjadi sebuah kesempatan yang adil bagi karyawan. Apabila tingkat pekerjaan lebih rendah terisi tanpa diketahui, para karyawan yakin bahwa mereka diizinkan melamar melalui program tersebut. Oleh karena itu, departemen SDM dalam membuat aturan program pekerjaan penting untuk diketahui seluruh karyawan dan ditindaklanjuti secara taat asas.³⁵

³⁵ Ibid., 175.