

**TINJAUAN TENTANG KEBIJAKSANAAN SELEKSI
TENAGA KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN BAGIAN PASASI PADA
PT. B.N.T. UJUNG PANDANG
(SUATU STUDI KASUS)**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	06-12-92
Asal dari	-
banyaknya	165 eksemplar
Harga	17.000
No. Inventaris	93 01 12 0998
No. Klas	

OLEH

MUHLISA JUSUF ✓

NOMOR MAHASISWA : 86 01 195

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS EKONOMI
UJUNG PANDANG
1992**

TINJAUAN TENTANG KEBIJAKSANAAN SELEKSI TENAGA
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN PADA BAGIAN PASASI
PT. BNT.UJUNG PANDANG
(SUATU STUDI KASUS)

Oleh

MUHLISA JUSUF

Nomor Pokok Mahasiswa : 86 01 195

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebagian
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ujung Pandang

Dibetujui Oleh :

Konsultan I,

Konsultan II,

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang paling pantas diucapkan untuk mengawali segalanya selain berucap syukur dan puji kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, karena dengan izinNya sehingga skripsi ini berhasil penulis rampungkan.

Tidak sedikit tantangan yang penulis lalui selama perjalanan untuk mencapai cita-cita, bermula pada awal kalinya menginjakkan kaki di perguruan tinggi hingga hari ini, tetapi Alhamdulillah berkat iringan do'a dan usaha disertai tekad yang bulat untuk mewujudkan suatu angan-angan menjadi kenyataan maka, apa yang menjadi tantangan bukanlah sebagai penghambat untuk melangkah lebih jauh, tetapi justru merupakan cambuk didalam meraih sukses yang gemilang.

Tak dapat dipungkiri, bahwa selesainya skripsi ini adalah karena bantuan dari berbagai pihak sehingga, wajarlah kiranya kalau kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada kedua orang tua penulis, yang telah bersusah payah membiayai penulis selama mengikuti perkuliahan, memberikan dorongan serta do'a restu dalam segala hal demi keberhasilan dan kebaikan.

Tak lupa penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Amirullah, MSc. dan Ibu Dra. Ny.J.J.A.Makaliwe
Sebagai konsultan yang telah banyak memberikan bantuan berupa bimbingan, pengarahan serta koreksi-koreksi dalam rangka penyusunan skripsi ini.

2. Bapak Dekan, Pembantu Dekan I, II dan III, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Semua Dosen yang ada di lingkungan Universitas Hasanuddin serta karyawan-karyawan pada bagian administrasi dan perpustakaan.
4. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu baik secara langsung maupun tak langsung.

Kini tabir putih telah nampak diufuk sana dan ingin rasanya untuk berkarya lebih baik, namun penulis juga adalah manusia biasa yang selalu ingin berbuat dalam keterbatasan serta kendala-kendala yang lebih banyak menghiasi setiap momen untuk maju sehingga lahirlah skripsi yang sederhana ini yang senantiasa menanti uluran tangan dan koreksi yang sifatnya membangun dari seluruh pembaca demi perbaikan selanjutnya.

Kepada semua pihak yang telah banyak membantu sekali lagi penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan akhirnya kepada Allahlah penulis serahkan untuk membalas segala kebaikan bapak-bapak dan ibu-ibu sekalian Amin.

Ujung Pandang, 5 Maret 1992

P e n u l i s .

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR SKEMA	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Masalah Pokok	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	5
1.4. Hipotesis	5
BAB II. METODOLOGI	6
2.1. Metodologi Penelitian	6
2.2. Daerah Penelitian	6
2.3. Jenis dan Sumber Data	7
2.4. Metode Pengumpulan Data	7
2.5. Metode Analisis	7
2.6. Tata Urutan Penulisan	8
BAB III. LANDASAN TEORITIS	10
3.1. Pengertian dan Fungsi-Fungsi Manajemen Personalia	10
3.2. Job Analisis, Job Description, dan Job - Specification.....	17

3.2.1. Pengertian Analisa Jabatan	17
3.2.2. Pengertian Job Description	19
3.2.3. Pengertian Job Specification	20
3.3. Seleksi Tenaga Kerja	21
3.3.1. Pengertian dan Tujuan Seleksi	21
3.3.2. Perencanaan Tenaga Kerja	23
3.3.3. Penerimaan Tenaga Kerja	23
3.3.4. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Penilaian Dalam Seleksi	24
3.3.5. Metode-Metode Seleksi	26
3.3.6. Proses Seleksi	29
3.3.7. Promosi	33
3.3.8. Orientasi	34
3.4. Produktivitas	34
3.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi- Produktivitas :	38
3.4.2. Seleksi Sebagai Penunjang Produksi Produktivitas Karyawan	41
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	45
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	45
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan	45
4.3. Uraian Tugas Jabatan dalam Struktur Organisasi	49
4.4. Jenis-jenis Kapal Niaga	52
4.5. Fasilitas Kapal Penumpang	52
4.6. Spesifikasi Kapal	54
4.7. Personalia	55

BAB V. ANALISIS TINJAUAN TENTANG SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN PASASI PT.BNT. UJUNG PANDANG	57
5.1. Telaah Terhadap Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja Pada PT. BNT di Ujung Pandang	57
5.2. Prosedur Pelaksanaan Seleksi	51
5.3. Aspek Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan	64
5.4. Dampak Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Tingkat Produktivitas karyawan	66
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN-SARAN	72
6.1. S i m p u l a n	72
6.2. Saran - Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tenaga Kerja Yang Diterima Dari Luar Perusahaan ..	58
2. Perkembangan Produksi PT. BNT Ujung Pandang selama Periode Tahun 1989 - 1992	66
3. Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Karyawan Bagian Pasasi PT. BNT Ujung Pandang Periode Tahun 1989 - 1992	67
4. Tingkat Produktivitas Karyawan Bagian Pasasi Pada PT. BNT Ujung Pandang Periode 1989 - 1992	68
5. Rata-rata Tingkat Produktivitas Karyawan Terselek- si dan Tanpa Seleksi Pada PT.BNT Ujung Pandang ...	70

DAFTAR SKEMA

	Halaman
1. Hubungan Fungsi Manajemen dan Fungsi Manajemen	
Personalia	16
2. Langkah Dalam Proses Seleksi	32
3. Produksi Sebagai Suatu Rangkaian Kegiatan	36
4. Cara-cara Peningkatan Produktivitas	39
5. Struktur Organisasi Perusahaan	47
6. Prosedur Seleksi Tenaga Kerja dari luar -	
Perusahaan	60

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan dibidang ekonomi dewasa ini, mendorong perkembangan yang pesat terhadap dunia perusahaan pada semua sektor seperti : sektor industri, sektor perdagangan, sektor pertanian, sektor jasa dan sebagainya. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan disertai dengan semakin berkembangnya perusahaan-perusahaan yang sudah lama beroperasi.

Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya, terarah pada suatu tujuan umum perusahaan yaitu memperoleh laba semaksimal mungkin, dimana tujuan tersebut hanya mungkin dicapai apabila perusahaan mampu beroperasi secara efektif dan efisien. Selain itu peranan pimpinan selaku penanggung jawab pada perusahaan, juga sangat menentukan. Seorang pimpinan harus mampu mendorong dan menumbuhkan daya kerja para karyawan seefektif mungkin, selain itu harus mampu menjalin hubungan kerjasama yang harmonis dengan para karyawan yang dipimpinnya. Namun demikian, tidak berarti bahwa hanya pimpinan yang menentukan tercapainya hal tersebut sebab masih ada faktor lain yang juga turut mengambil peranan dalam hal ini, seperti : manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen personalia, dan lain-lain.

Sering dijumpai prestasi kerja karyawan, tidak sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Hal ini terjadi kemungkinan disebabkan oleh berbagai faktor seperti: karyawan tersebut tidak mempunyai kemauan yang besar untuk bekerja, karena kondisi dan lingkungan kerja yang kurang memungkinkan atau karena karyawan tersebut memang kurang bahkan tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akhirnya, mereka tidak dapat memperlihatkan prestasi kerja yang memuaskan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Pada dasarnya tingkat prestasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, salah satu faktor yang sangat erat kaitannya dengan tingkat prestasi tersebut adalah proses penerimaan karyawan yang dalam hal ini berkaitan dengan prosedur seleksi yang dilaksanakan terhadap para calon karyawan sebelum mereka diterima bekerja pada perusahaan. Adapun tujuan diadakannya seleksi tersebut adalah untuk memperoleh tenaga tenaga kerja yang berkualitas dan diharapkan dapat memberikan prestasi kerja yang baik dalam rangka menunjang kelanjutan dan pengembangan hidup perusahaan. Oleh karena itu, human resources merupakan komponen terpenting dalam perusahaan atau organisasi, sebab mereka bukan sekedar faktor produksi tetapi juga manusia yang mengharapkan kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan rohani.

Sebagai komponen dan juga modal yang penting dalam

perusahaan, maka selayaknya jika unsur manusia (human resources) dalam suatu perusahaan ditangani dengan cara yang demikian teliti. Sehingga segala kemampuan, waktu dan tenaganya benar-benar dapat dimanfaatkan secara konstruktif, tidak hanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan akan tetapi juga dalam rangka pemenuhan berbagai keperluan manusia itu sebagai insan yang terhormat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan karyawan yang tepat bagi perusahaan, merupakan masalah yang cukup rumit, sehingga diperlukan metode-metode yang akurat untuk mengevaluasi hal-hal yang bersifat fisik, termasuk hal-hal yang bersifat psikologis. Kemudian selain yang bersifat kualitatif tersebut maka masalah kuantitasnya harus diperhatikan, dimana hal ini tergantung kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Kelebihan karyawan dapat menimbulkan risiko pengorbanan yang sia-sia, sementara kekurangan karyawan dapat berakibat kelancaran aktivitas perusahaan terhambat, yang akan menimbulkan tingkat produktifitas perusahaan yang rendah.

Berdasarkan pertimbangan tersebut di atas, maka penulis cenderung untuk memusatkan perhatian pada masalah ketenagakerjaan dengan memilih judul penulisan sebagai berikut:
Tinjauan Tentang kebijaksanaan Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Pasasi Pada PT. BNT. di Ujung Pandang (suatu studi kasus).

1.2. Masalah Pokok

PT. BNT. Ujung Pandang sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut yang sasaran

utamanya adalah peningkatan produktifitas atau volume penjualannya dari setiap masa. Hal ini dapat dicapai melalui berbagai macam cara, salah satu cara diantaranya adalah pengadaan tenaga kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini, unsur seleksi yang menjadi titik tolak untuk mendapatkan tenaga kerja yang diinginkan.

Penerapan metode seleksi yang baik, bermuara pada suatu titik akhir yaitu agar perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas, berdisiplin kerja, berdedikasi, loyal, mempunyai persepsi, efisien dalam bekerja, serta efektifitas kerjanya dapat memenuhi kebutuhan perusahaan tidak hanya untuk jangka pendek, tetapi juga untuk jangka panjang.

PT. BNT. Ujung Pandang dalam menjalankan aktivitasnya, masih sering memenuhi kendala-kendala untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini disebabkan oleh metode seleksi yang digunakan oleh perusahaan belum menghasilkan tenaga kerja yang memuaskan, sehingga didalam skripsi ini penulis mengemukakan kendala-kendala perusahaan yang ada kaitannya dengan peningkatan produktivitas karyawan melalui seleksi yang dijalankan adalah sebagai berikut :

- a. Sejauh mana pengaruh seleksi yang sedang diterapkan oleh perusahaan terhadap tingkat produktivitas karyawan.
- b. Metode atau cara seleksi yang tepat diterapkan, sehingga tingkat produktivitas karyawan, yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dan dapat ditingkatkan pada masa yang akan datang.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1. Tujuan

Sebagai suatu karya ilmiah, penulisan ini bertujuan :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan seleksi tenaga kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada perusahaan PT. BNT. di Ujung Pandang.
- b. Untuk mengetahui metode seleksi yang tepat guna meningkatkan produktivitas karyawan pada masa yang akan datang.

1.3.2. Kegunaan

- a. Sebagai bahan informasi bagi perusahaan PT. BNT. di Ujung Pandang dalam mengambil keputusan terhadap kebijaksanaan seleksi tenaga kerja.
- b. Sebagai tambahan referensi bagi yang memerlukan.
- c. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

1.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dengan masalah pokok yang telah dikemukakan, selanjutnya diajukan hipotesis yaitu:

Jika digunakan alat seleksi dalam penerimaan tenaga kerja secara baik dan obyektif, maka mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

BAB II

METODOLOGI

2.1. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian studi kasus dengan memilih perusahaan PT. BNT. di Ujung Pandang sebagai obyek penelitian, dengan memusatkan perhatian yang terbatas, pada kasus prestasi kerja karyawan bagian pasasi.

2.2. Daerah Penelitian

Adapun daerah penelitian yang merupakan bbyek penelitian penulisan dalam mengumpulkan data untuk penyusunan skripsi ini yakni : Jalan Jenderal Sudirman Ujung Pandang, pemilihan daerah ini didasarkan pada pertimbangan tertentu bahwa :

2.2.1. PT. BNT. di Ujung Pandang merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa pelayaran di Ujung Pandang dan masih berjalan dengan normal sampai sekarang ini.

2.2.2. Jasa yang ditawarkan perusahaan PT. BNT. di Ujung Pandang ini, merupakan jasa yang telah lama dikenal orang dan disenangi oleh sebahagian besar masyarakat.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun sumber data yang diperlukan yaitu :

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari perusahaan melalui pengamatan dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan kepala bagian personalia serta karyawan perusahaan PT. BHT. di Ujung Pandang.

2. Data Sekunder

Data yang berupa dokumen dokumen atau berupa laporan tertulis dari perusahaan yang mempunyai kaitan langsung dengan pembahasan.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan kepala bagian personalia dan karyawan perusahaan untuk memperoleh hasil yang diharapkan semaksimal mungkin. Dalam wawancara ini digunakan metode pengambilan sampel acak sederhana, yaitu dengan mengundi unsur-unsur penelitian atau satuan-satuan elemen dalam populasi.

Selain melakukan wawancara, juga mengadakan pengamatan secara langsung pada data mengenai ketenagakerjaan.

2.5. Metode Analisis

Model analisis yang digunakan dalam kaitannya dengan pelaksanaan metode seleksi tenaga kerja, pada PT. BHT. Ujung Pandang dalam membuktikan benar atau tidaknya hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya penulis menguraikan peralatan analisis tersebut antara lain :

1. Analisis kualitatif, yaitu ; suatu mode analisis yang dalam skripsi ini dilakukan dengan cara memaparkan argumen yang berkaitan langsung dengan topik bahasan yaitu :

- a. Analisis tentang pengaruh seleksi yang diterapkan oleh perusahaan terhadap produktivitas karyawan dengan berpedoman pada teori seleksi sebagai salah satu unsur pada proses penarikan karyawan.
- b. Analisis terhadap metode atau cara seleksi yang dijalankan perusahaan dengan menggunakan berbagai pedoman teori tentang seleksi.
- c. Tinjauan tentang proses pelaksanaan seleksi yang secara umum diketahui melalui teori-teori yang saat ini berlaku.

2. Analisis kuantitatif, yaitu ; suatu model analisis yang dalam penulisan ini dijadikan sebagai perangkat komparatif yang diarahkan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan, dengan menggunakan formula sederhana yaitu perbandingan antara output dengan input (kapasitas tenaga kerja) yang digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Jumlah keluaran/satuan waktu}}{\text{jumlah tenaga kerja/satuan}}$$

2.6. Tata Urutan Penulisan

Untuk memudahkan penulisan skripsi tersebut, maka penulis menguraikan pembahasannya kedalam beberapa bagian dengan urutan sebagai berikut :

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta hipotesis kerja.

Bab kedua mengatengahkan tentang metodologi, yang terdiri atas metodologi penelitian, daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis, dan sistimatis laporan.

Bab ketiga merupakan uraian beberapa pengertian yang terdiri atas pengertian dan fungsi manajemen personalia, perencanaan sumber daya manusia, penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Bab empat mengetengahkan mengenai gambaran umum perusahaan meliputi sejarah singkat perusahaan, kegiatan usaha, proses kegiatan, keadaan personalia serta proses seleksi calon karyawan perusahaan.

Bab kelima merupakan bab pembahasan mengenai pelaksanaan seleksi tenaga kerja pada perusahaan serta analisis pengaruh kebijaksanaan seleksi tenaga kerja terhadap prestasi kerja yang terdiri dari analisis regresi dan analisis korelasi.

Bab ke enam adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang dianggap perlu.

BAB III

LANDASAN TEORITIK

3.1. Pengertian dan Fungsi-Fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan salah satu bagian atau cabang dari manajemen secara umum. Oleh sebab itu, sebelum menjelaskan pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia yang lebih lanjut, penulis terlebih dahulu menguraikan secara singkat pengertian manajemen sebagai titik tolak dalam usaha mendapatkan batasan-batasan atau teori-teori yang relevan dengan penulisan ini.

Pada umumnya pengertian manajemen yang lazim adalah "The art of getting things done through the effort of other people". Hampir mendekati definisi tersebut ialah definisi yang diberikan oleh Newman dan Terry yang mengatakan bahwa :

" Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain. " ¹

Sedang menurut P.I.Oey Liang Lee, manajemen didefinisikan sebagai berikut :

" Manajemen adalah seni dan ilmu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan dari pada human and natural resources (terutama human resources) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu . " ²

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen

¹

M.Manullang, Manajemen Personalia, (Cetakan kesepuluh; Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985), hal.10.

²

Oey Liang Lee, Pengertian Manajemen, (Balai Pembinaan Administrasi UGM, Yogyakarta, hal.15), Dikutip oleh manullang. Manajemen Personalia (Cetakan kesepuluh; Jakarta Ghalia Indonesia 1985) hal.10.

secara umum adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dari uraian pengertian manajemen secara umum di atas, maka selanjutnya dapat dijelaskan arti dari manajemen personalia secara khusus.

Menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya " Principle of Personnel Management ", batasan manajemen personalia adalah sebagai berikut :

" Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of human resources, to the end that organizational and societal objectives maybe accomplished. " 3.

Selanjutnya Alex S. NitiseMITO, memberikan pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

" Manajemen personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain planning organizing, controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan. " 4

Sedang Edrew F, Sikula memberi pandangan lain tentang manajemen personalia sebagai berikut :

¹
Edwin B. Flippo, Principle Of Personnel Management, (Fourth Edition ; Tokyo : Mc. Graw Hill, Kogakusha Ltd, 1971), hal. 5.

²
Alex S. NitiseMITO, Manajemen Personalia, (Cetakan ke lima; Jakarta : Ghalia Indonesia, 1984), hal. 10.

- " Manajemen Personalia adalah perencanaan sumber daya manusia, staffing dan penilaian karyawan, training dan pengembangan, pemberian balas jasa tunjangan sosial dan pelayanan terhadap karyawan, kesehatan dan keamanan, labor relation and collective bargaining, dan riset personalia. "
- " 5

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia pada dasarnya merupakan suatu seni dan ilmu keterampilan untuk mengatur perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Melihat beberapa pengertian dan uraian tentang manajemen personalia, menunjukkan adanya tiga aspek utama / fungsi yang menjadi dasar dari manajemen personalia. Oleh Gunawan Jiwanto dalam bukunya "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia " menjelaskan ketiga aspek tersebut sebagai berikut :

- " 1. Fungsi manajerial manajemen personalia.
2. Fungsi operasional dari manajemen personalia.
3. Peranan dan kedudukan manajemen personalia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu ; dimana mengintegrasikan tujuan individu karyawan, perusahaan atau organisasi, dan masyarakat. " / 6.

Adapun pengertian dan cakupan fungsi-fungsi tersebut adalah :

1. Fungsi Manajerial Manajemen Personalia

5

Adrew F. Sikula, Personnel dministration and Human Resouces Management, (John Wiley & Sons. Inc; Santa Barbara : 1976, hal. 6-7, dikutip oleh Gunawan Jiwanto. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama;Jokyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen Fak. Ekonomi Universitas Atma-jaya Yokyakarta, 1985), hal. 7.

6

Gunawan Jiwanto. Op.Cit., hal. 7.

Fungsi manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap manajemen lain. Dalam hal ini, direktur, kepala bagian atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial (disebut sebagai seorang 'manajer') yang mempunyai dan menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen umum, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (planning), yaitu fungsi penentuan dari program personalia dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan itu memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia untuk memanfaatkan dengan sebaik-baiknya sumber daya manusia melalui human resources.

Pengorganisasian (organizing), yaitu fungsi pembentukan organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personil / pekerja, dan faktor-faktor fisik, dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengarahan (leading), fungsi yang berhubungan dengan usaha pemberian bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengawasan (controlling), yaitu fungsi manajerial yang terakhir dan dimaksudkan untuk mengendalikan dan membandingkan realisasi dengan rencana, dan mengoreksi apabila terjadi

penyimpangan. Dengan demikian, fungsi ini dapat pula dikategorikan sebagai pengendalian jalannya pelaksanaan rencana kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang telah diprogramkan.

Fungsi-fungsi diatas merupakan fungsi-fungsi dasar manajemen. Sedang fungsi-fungsi operasional dalam manajemen personalia dimaksudkan untuk lebih memantapkan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, yang akan dijelaskan secara singkat dibawa ini.

2. Fungsi Operasi Manajemen Personalia

Fungsi operasi adalah fungsi yang tidak mempunyai wewenang perintah, melainkan hanya menerima tugas dan menjalankannya di bawah pengawasan fungsi manajerial. Adapun yang termasuk dalam fungsi-fungsi operasional manajemen personalia adalah sebagai berikut :

Pengadaan (Procoument) yaitu fungsi yang mengatur tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan bagaimana mendapatkannya, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi, dan menempatkannya sesuai dengan lowongan yang tersedia.

Pengembangan (development), yaitu fungsi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap para karyawan melalui pendidikan dan latihan kerja, dengan maksud agar kemampuan karyawan dapat berpacu dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Pemberian kompensasi (compensation), yaitu fungsi pemberian balas jasa bagi pekerja / karyawan sesuai dengan tenaga dan curahan waktu yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini biasanya diwujudkan dalam bentuk uang

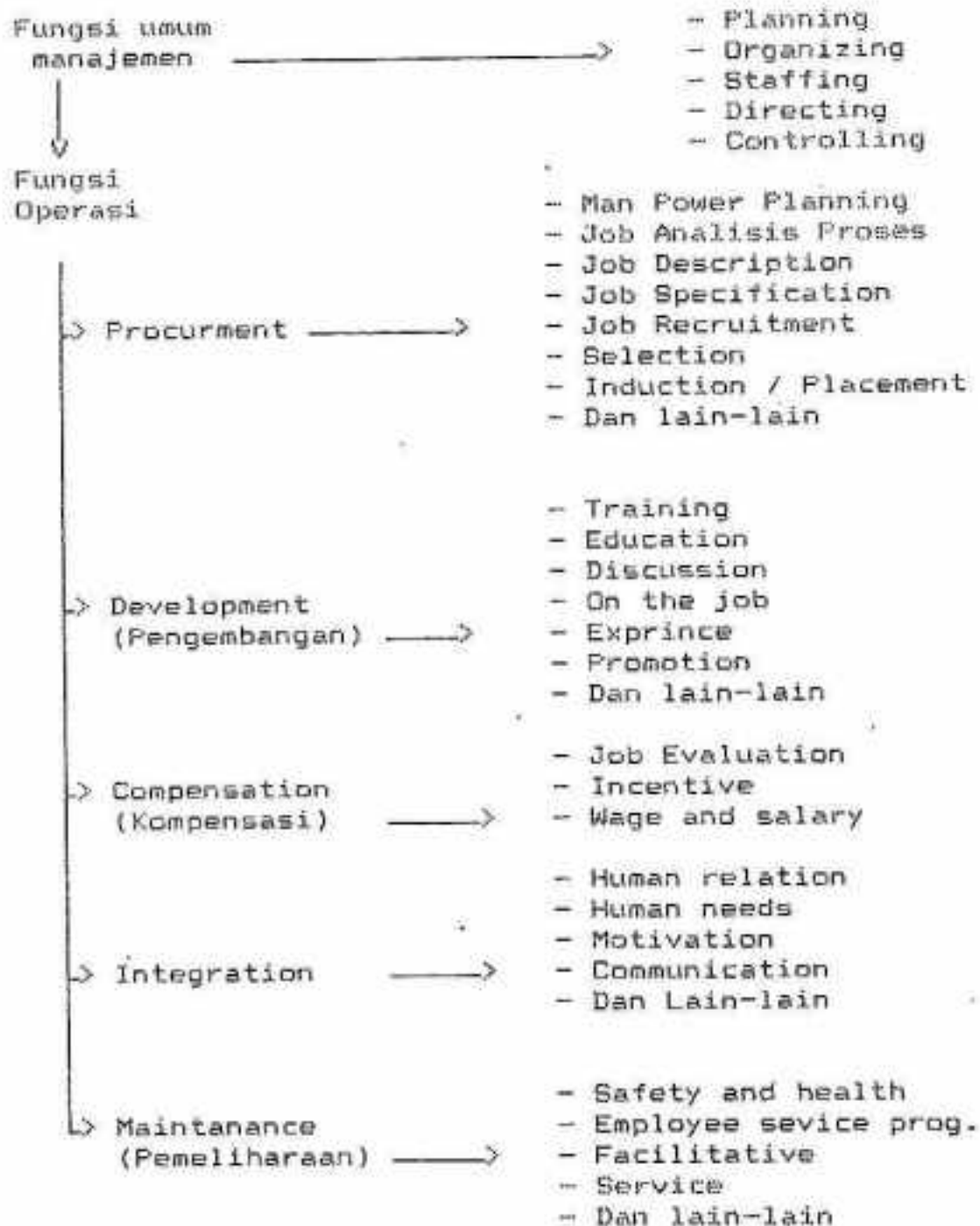
dan bentuk natural yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

Pengintegrasian (integration), penyusuaian keinginan pekerja / karyawan dengan keinginan organisasi / perusahaan sehingga perlu ditelusuri sikap dan perilaku para pekerja /karyawan, agar dapat dijadikan bahan pertimbangan apabila menerapkan suatu keputusan sehubungan dengan pembinaannya.

Pemeliharaan (Maintenance), yaitu fungsi operasional yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mempertahankan kondisi-kondisi yang telah ada dengan menitik beratkan perhatian pada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan berupa kesehatan dan keamanan kerja (health & safety Program).

Sehubungan dengan pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia, maka dapat diperlihatkan perbedaan antara manajemen secara umum dan manajemen personalia secara khusus. Dari uraian diatas, jelas bahwa manajemen secara umum menitik beratkan perhatian pada soal-soal manusiawi yang dikaitkan dengan faktor-faktor produksi lainnya. Dengan kata lain, manajemen secara umum membahas human resources dalam kaitannya dengan natural resources. Sedangkan manajemen personalia, pembahasan berpusat pada human resources (faktor produksi tentang kerja). Namun itu tidak berarti bahwa manajemen personalia akan mengabaikan hal-hal yang berhubungan dengan faktor produksi tenaga kerja seperti kondisi kerja, upah, dan lain lain.) Jadi jelaslah, maka hubungan manajemen manajemen personalia merupakan hubungan / bagian dari manajeseacara umum manajemen personalia secara khusus disajikan melalui skema berikut

SKEMA I
HUBUNGAN FUNGSI MANAJEMEN
DENGAN FUNGSI MANAJEMEN PERSONALIA 7



7
 J.T.Paridy dan Suharwan," Pengelolaan Sumber Daya Manu-
 sia dan Dana ", Majalah Univesitas Hasanuddin, Tahun VII/VIII
 No.7-8, (Juli - Agustus 1977), hal.299.

3.2. Job Analysis - Job Description - Job Specification

Dari uraian terdahulu telah dijelaskan bahwa fungsi operasional manajemen personalia yang pertama adalah pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi / perusahaan. Pada berbagai perusahaan besar, fungsi pengadaan didelegasikan kepada mereka yang ahli dibidang personalia namun bagi perusahaan - perusahaan kecil fungsi pengadaan tenaga kerja ini sering kali dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan.

Untuk menentukan akan kebutuhan tenaga kerja maka terlebih dahulu diperlukan gambaran tentang syarat-syarat, sifat dan keadaan pekerjaan serta sifat kecakapan dari orang yang sanggup melaksanakan pekerjaan yang baik yang sering disebut dengan istilah Job Analysis atau analisa jabatan. Jadi sebelum diadakan penarikan atau pencarian tenaga kerja maka terlebih dahulu diadakan analisa jabatan dari jabatan yang akan dipangku oleh tenaga kerja yang akan ditarik tersebut.

3.2.1. Pengertian Analisa Jabatan

Mengenai analisa jabatan ini, Edwin B. Flippo mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

" Job analysis is the process of studying and collecting information relation to the operation and responsibilities of a specific job " 8

Menyimak definisi diatas, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya analisa jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi tentang operasi, tanggung jawab,

8
Edwin B. Flippo, Op.Cit., hal.111

syarat-syarat, dan kondisi jabatan tertentu yang dapat dipelajari secara teratur. Hal ini sejalan dengan pengertian analisa jabatan menurut F.X.Soejadi sebagai berikut :

" Analisa jabatan adalah suatu proses penyelidikan tentang tugas kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan. " 9

Dengan demikian analisa jabatan merupakan landasan / pedoman yang dipakai dalam proses penerimaan dan penempatan karyawan, disamping sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan dibidang personalia.

Adapun yang menjadi pelaksanaan analisa jabatan dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan pegawai yang tetap, yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi / perusahaan.
2. Untuk menyusun program latihan dan mendidik seorang calon pekerja serta memangku jabatan tertentu, maka haruslah terlebih dahulu diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Bilamana keahlian khusus tersebut telah diketahui maka dapatlah program latihan diarahkan atau ditunjukkan untuk mencapai keahlian tersebut.
3. Untuk mengadakan penilaian jabatan ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam penentuan balas jasa yang sebanding dengan berat ringannya pelaksanaan job tersebut juga sebagai pedoman bagi pemindahan dan posisi jabatan.

9

F.X.Soejadi .*Orgaניתion and methodes- Penunjang berhasilnya proses manajemen* (Jakarta:CV.H.Masagung,1989).hal.162

4. Sebagai dasar pemberian kompensasi berdasarkan analisa jabatan, maka dapat diketahui tentang berat ringannya tugas, syarat-syarat tentang tanggung jawab perorangan sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjadikan besar kecilnya kompensasi yang diberikan pada karyawan.
5. Untuk memperbaiki kondisi-kondisi kerja yang dilakukan seperti kondisi-kondisi yang kurang baik, tidak menyenangkan atau tidak sehat. Kekurangan-kekurangan ini mungkin dapat diperbaiki melalui analisa jabatan yang dilakukan.

3.2. Pengertian Job Description

Job description merupakan hasil yang pertama yang dari analisa jabatan, dan merupakan ketentuan spesifik dari orang-orang yang menempati suatu jabatan tertentu. Deskripsi jabatan atau job description tidak hanya menjelaskan tentang suatu jabatan tertentu saja, tetapi menjelaskan pula lebih lanjut tentang tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang dari jabatan tersebut.

Oleh Edwin B. Flippo memberi batasan deskripsi jabatan sebagai berikut :

" Job description is an organized, factual statement of the duties and responsibilities of a specific job. " 10.

10

Edwin B. Flippo., *Op.Cit.*, hal 111.

Berdasarkan defenisi di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa job description (deskripsi jabatan) adalah suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat dan teliti mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh seorang karyawan pada suatu jabatan tertentu.

3.2.3. Pengertian Job Specification

Spesifikasi jabatan adalah merupakan hasil yang diperoleh dari deskripsi jabatan yang menjelaskan karakteristik dari pekerjaan yang dibutuhkan untuk memangku jabatan tertentu. Dengan kata lain, spesifikasi jabatan atau syarat-syarat jabatan dibuat berdasarkan deskripsi jabatan. Spesifikasi jabatan di sini, berusaha memberi fakta-fakta atau keterangan tentang apa yang dikerjakan dalam suatu jabatan tertentu dan jenis karyawan mana yang mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dibutuhkan untuk memangku jabatan tersebut.

Disamping itu, spesifikasi jabatan, berusaha mendapatkan informasi yang tepat mempunyai syarat mental dan fisik pegawai yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Dengan demikian, spesifikasi jabatan merupakan informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap tenaga kerja agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik.

Sebagaimana definisi yang diberikan oleh Alex S. Nitisemito, sebagai berikut :

- " Syarat-syarat jabatan adalah merupakan suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan/pegawai agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. " 12.

3.3. Seleksi Tenaga Kerja

Setelah diadakan analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan seleksi tenaga kerja yang ditarik dari berbagai sumber. Berikut ini akan diuraikan beberapa hal yang berhubungan dengan seleksi tenaga kerja yaitu : perencanaan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja, kualifikasi-kualifikasi yang menjadi dasar penilaian dalam seleksi, metode-metode seleksi, proses seleksi, promosi dan orientasi.

3.3.1. Pengertian dan Tujuan Seleksi

Kata seleksi adalah terjemahan dari bahasa Inggris 'selection' yang berarti pemilihan . Dari pengertian singkat itu nyata bahwa seleksi adalah proses kegiatan untuk menentukan sebagian dari beberapa yang tersedia, yang dalam hal ini adalah tenaga kerja.

Oleh karena itu, Alex S. Nitisemito memberi pengertian seleksi sebagai berikut :

- " Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. " 13.

¹²

Ibid., hal. 20.

¹³

Ibid., hal. 44

Sedangkan menurut Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich, pengertian seleksi adalah :

" Seleksi adalah memilih orang yang paling cocok dari calon-calon untuk posisi sekarang atau masa depan, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. " 14.

Melihat pengertian seleksi di atas, maka jelaslah bahwa seleksi mempunyai hubungan yang sangat erat dengan jabatan yang akan diisi. Oleh karena itu dapatlah ditarik kesimpulan bahwa seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang tercantum dalam spesifikasi jabatan yang didasarkan pada deskripsi jabatan.

Adapun tujuan dari seleksi tenaga kerja adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Dengan kata lain bahwa tenaga kerja tersebut harus dapat bekerja sama dengan teman-temannya dan memberikan prestasinya yang tertuju pada realisasi tujuan perusahaan.

3.3.2. Perencanaan Tenaga Kerja

Suatu perusahaan tidak pernah lepas dari perkembangan organisasi dan kemajuan teknologi. Hal ini membawa dampak terhadap perubahan tenaga kerja baik dari segi kuantitas, maupun kualitasnya. Oleh karena itu, timbul berbagai macam pekerjaan yang menuntut keterampilan dan pengetahuan khusus yang tidak bisa dipenuhi dalam waktu singkat.

14

Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich. Intisari Manajemen, (Edisi Keempat; Jakarta: Bina Aksara, 1989), hal 445.

Dengan demikian bagian personalia dituntut untuk membuat perencanaan pengadaan tenaga kerja yang pada dasarnya mengandung empat hal, yaitu :

- a. Merencanakan kebutuhan untuk masa yang akan datang yaitu menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan operasi pada masa yang akan datang.
- b. Merencanakan keseimbangan masa mendatang yaitu berapa tenaga kerja yang ada sekarang yang diharapkan akan tetap aktif dimasa yang akan datang.
- c. Merencanakan penarikan dan seleksi yaitu menentukan bagaimana / cara perusahaan mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- d. Merencanakan pengembangan yaitu bagaimana melakukan training / latihan-latihan bagi tenaga kerja yang sudah ada sehingga perusahaan tetap terjamin dengan tenaga-tenaga trampil dan dapat diandalkan.

3.3.3. Penarikan Tenaga Kerja

Maksud diadakannya penarikan tenaga kerja adalah untuk memperoleh sebanyak mungkin calon sehingga dapat dipilih tenaga kerja yang bermutu tinggi.

Pada dasarnya, sumber-sumber penarikan tenaga kerja dapat digolongkan menjadi 2 bagian yaitu :

- a. Penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan, ini dapat memberikan kesempatan kepada tenaga-tenaga kerja yang sudah ada untuk mengisi jabatan yang lowong. Ini biasanya dalam rangka promosi dan mutasi.

b. Penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan, ini dilakukan bilamana perusahaan kekurangan tenaga kerja atau perusahaan tidak mempunyai lagi pegawai yang mempunyai kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk memangku jabatan yang lowong.

Untuk menarik tenaga kerja dari luar perusahaan, digunakan berbagai sumber atau saluran. Sumber tersebut, diantaranya :

- a. Melalui karyawan yang sudah ada dalam perusahaan.
- b. Lembaga pendidikan
- c. Perusahaan lain
- d. Langsung tenaga kerja
- f. Kantor penempatan tenaga kerja
- g. Media Cetak.

3.3.4. Kualifikasi yang menjadi dasar penilaian dalam seleksi.

Tujuan seleksi pada akhirnya untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik dari pada pelamar. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja yang akan diterima adalah mereka yang sesuai dengan spesifikasi jabatan, (syarat-syarat jabatan) yang berbeda-beda untuk setiap jabatan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hal-hal/ kualifikasi yang perlu dinilai didalam mengadakan seleksi adalah berbeda-beda sesuai dengan jabatan yang akan diisi. Namun dalam kenyataannya, dapat diadakan inventarisasi atas kualifikasi

yang sering menjadi dasar penilaian dalam seleksi. Kualifikasi-kualifikasi tersebut adalah :

a. Keahlian

Keahlian dapat digolongkan ke dalam 3 macam yaitu technical skill, human skill, dan conceptual skill. Technical skill harus dimiliki oleh mereka yang menjadi tenaga pelaksana, sedang human skill harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan dan conceptual skill harus dimiliki oleh mereka yang akan menjabat pucuk pimpinan.

b. Pengalaman

Umumnya perusahaan cenderung memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang belum. Tetapi perlu diingat bahwa tenaga kerja yang berpengalaman belum tentu ahli dari pada tenaga kerja yang belum berpengalaman, karena keahlian ditentukan oleh intelenjensi seseorang.

c. Umur

Suatu perusahaan dalam seleksi dapat menetapkan batas-batas umur, sebagai salah satu syarat untuk dapat diterima, karena untuk tugas-tugas tertentu akan lebih efektif bila dilakukan oleh karyawan dalam batas-batas umur tertentu.

d. Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, sebab ada tugas-tugas tertentu yang akan memberi hasil yang lebih baik jika dilaksanakan oleh jenis kelamin tertentu. Misalnya tugas keamanan lebih cocok dilakukan oleh kaum pria.

e. Pendidikan

Pendidikan biasanya mendapat tekanan untuk tujuan jangka panjang bagi perusahaan, sebab dengan pendidikan diharapkan pengembangan untuk masa yang akan datang dapat terjadi.

f. Bakat

Untuk melaksanakan suatu tugas akan lebih baik hasilnya apabila dilandasi dengan bakat. Selain itu dengan bakat pula karyawan akan lebih mudah dikembangkan. Bakat ini dapat dibedakan atas 2 macam, yaitu bakat yang tersembunyi dan bakat yang sudah nampak. Bakat yang tersembunyi dapat diketahui dengan melakukan test psikologi.

g. Kondisi fisik dan karakter

Keadaan fisik, temperamen, tampang, dan karakter adalah termasuk hal-hal yang penting dalam melakukan seleksi.

Semua kualifikasi tersebut di atas adalah merupakan faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam proses pemilihan tenaga kerja. Namun tidak semua kualifikasi tersebut harus dimiliki oleh seorang calon tenaga kerja. Kualifikasi pegawai yang dibutuhkan tergantung dari jabatan yang mana hendak diisi oleh calon tenaga kerja.

3.3.5. Metode-Metode Seleksi

Adapun metode-metode seleksi yang sering dipergunakan oleh perusahaan dalam hal penerimaan tenaga kerja antara lain:

- a. Formolir/Blanko lamaran
- b. Ujian-ujian phisik

- c. Test psikologi
- d. Wawancara
- e. Lain-lain.

3.3.5.1. Formulir/Blanko Lamaran (Application blanks)

Formulir lamaran sering juga disebut personal history (riwayat perorangan) karena memuat data pribadi seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan, dan lain-lain. Seringkali dalam surat lamaran tersebut disertai dengan suatu keterangan yang memperkuat apa yang dikemukakan dalam formulir lamaran tersebut.

3.3.5.2. Ujian-ujian Fisik (Physical Examination)

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik, perlu diadakan ujian kesehatan. Dalam hal ini ditangani oleh dokter perusahaan itu sendiri karena ia lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan. Dengan demikian ia akan lebih berhati-hati dalam mengadakan seleksi kesehatan bagi calon karyawan yang berasal dari luar perusahaan.

3.3.5.3. Test Psikologi (Psychological Test)

Test ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologi tertentu. Proses ini bertujuan untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang di masa yang akan datang. Ada hakekatnya proses ini mencoba mengukur berbagai tingkah laku manusia yang kita asalkan akan dapat dipergunakan di masa yang akan datang.

Berikut ini akan diuraikan secara singkat jenis-jenis test psikologi yang biasa digunakan yaitu :

- " a. Intelligence test
- b. Aptitude test
- c. Achievement test
- d. Interest test
- e. Personality test . " 15.

Intelligence test (test kecerdasan) merupakan jenis test psikologi yang digunakan untuk mengukur aspek-aspek intelegensia seseorang yakni mengukur kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

Attitude test (test bakat) merupakan test psikologi yang digunakan untuk mengukur kesanggupan atau bakat dari calon karyawan dan biasanya digunakan untuk pekerjaan seperti ahli mesin, ahli bahasa, dan lain-lain sehingga dengan test ini kemampuan potensial dari calon dapat dikembangkan.

Achievement test (test prestasi) merupakan test yang pada hakekatnya sama dengan jenis test bakat maupun test kecerdasan, hanya tujuan dan penekanannya berbeda. Jadi test prestasi dilakukan untuk menguji seberapa jauh tingkat pengetahuan calon pegawai tersebut pada saat ini.

Interest test (test minat) adalah jenis test yang digunakan untuk mengetahui apakah seseorang mempunyai minat terhadap sesuatu pekerjaan atau justru sebaliknya. Hal ini penting sebab minat seseorang terhadap suatu jabatan tertentu akan membawa dampak terhadap berhasil tidaknya suatu jabatan atau pekerjaan diselesaikan dengan baik.

Personality test (test kepribadian) adalah jenis test yang dilakukan untuk mengetahui kepribadian seseorang.

3.3.5.4. Wawancara (Interview)

Wawancara merupakan salah satu cara seleksi yang paling sering digunakan karena dengan wawancara sipelamar pekerjaan dapat dengan langsung berhadapan dengan sipenilai. Dengan demikian pewawancara dapat mengecek sejauh mana kebenaran data yang tercantum dalam surat lamaran yang telah diserahkan. Dengan metode ini pula diupayakan untuk mendapatkan data-data tentang diri pelamar yang tidak terdapat dalam surat lamaran. Begitu pula bagi pelamar, dapat mengetahui keadaan-keadaan perusahaan yang sebelumnya belum diketahui.

3.3.5.5. Lain-lain

Metode lain yang biasa dipakai dalam seleksi adalah dengan menganalisa tulisan tangan pelamar dan juga melihat rona muka pelamar. Dengan melihat tulisan tangan seseorang, maka dapat diketahui watak dan karakter seseorang. Misalnya tulisan yang naik keatas, diramalkan sebagai orang yang optimis, sedangkan tulisannya menurun diramalkan sebagai orang yang pesimis.

3.3.6. Proses Seleksi

Dari beberapa uraian di atas, memberikan suatu gambaran bahwa pada dasarnya proses seleksi atau tahapan-tahapan dalam prosedur seleksi yang harus dilakukan oleh pelamar dalam perusahaan, terdiri dari 7 tahap, yaitu :

1. Penerimaan Pendahuluan
2. Tes-tes Penerimaan
3. Wawancara Seleksi
4. Pemeriksaan Referensi
5. Evaluasi Medis
6. Wawancara Atasan Langsung
7. Keputusan Penerimaan. " 16.

3.3.6.1. Penerimaan Pendahuluan

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan.

3.3.6.2. Tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar serta persyaratan jabatan. Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka tes harus valid dan reliabel.

Validitas artinya skor-skor tes mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria elevan lainnya. Sedangkan reliabel berarti bahwa tes seharusnya menghasilkan skor-skor secara konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya.

Adapun tes-tes penerimaan yang biasa dilakukan yaitu :

- a. Tes-tes psikologis (psycological test)
- b. Tes-tes pengetahuan (knowledge test)
- c. Performance tests.

16.

T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama; Yogyakarta : Liberty, 1985), hal. 53

3.3.6.3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidaknya (acceptability) seseorang pelamar.

3.3.6.4. Pemeriksaan Referensi

Dalam hal ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi, diantaranya :

1. Personal references, yaitu referensi tentang kriteria pelamar.
2. Employment references, yaitu referensi yang mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

3.3.6.5. Evaluasi Medis

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Dengan pemeriksaan kesehatan atau evaluasi medis ini memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa.

3.3.6.6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui supervisor interview. Wawancara ini pula berguna sebagai suatu cara efektif untuk meminimumkan perputaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

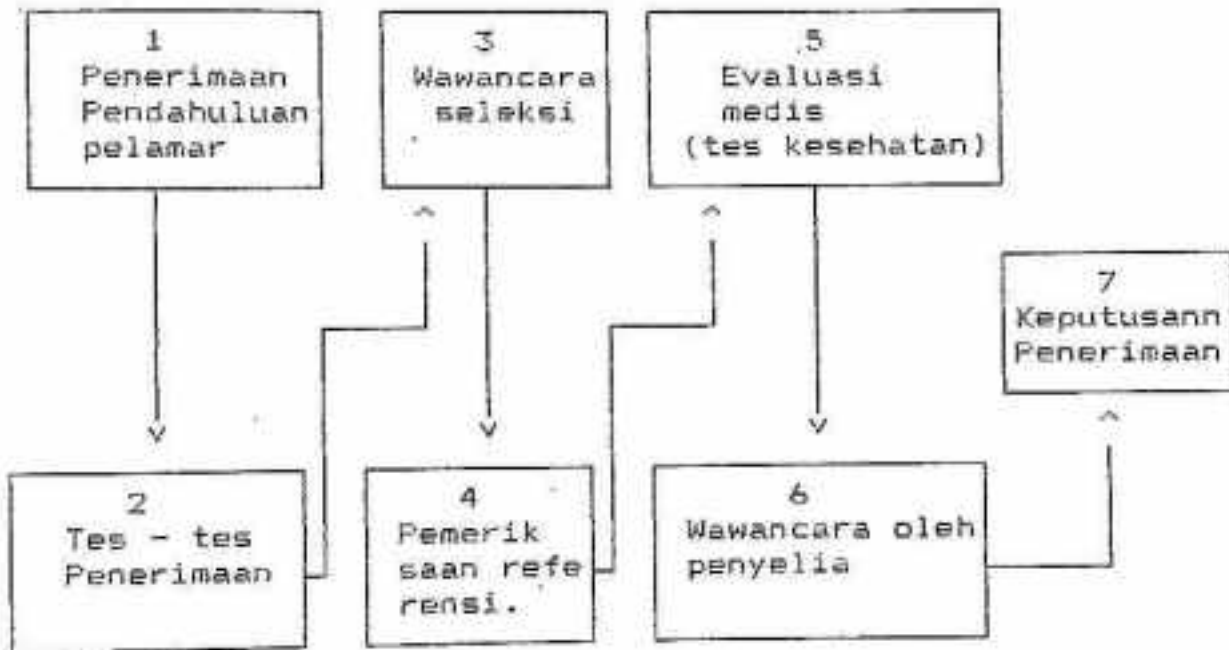
3.3.6.7. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses

seleksi. Ketujuh tahapan proses ini dapat disajikan dalam bentuk skema seperti pada skema 2.

SKEMA II

LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES SELEKSI



17 T.Hani Handoko., Op.Cit., hal.64

3.3.7.Promosi

Dalam upaya perusahaan untuk mendapatkan / menarik tenaga kerja untuk diperkerjakan dalam perusahaan, maka dapat ditempuh melalui dua cara, yaitu penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan yang dikenal dengan istilah promosi.

Oleh Alex S. Nitisemito memberi definisi tentang promosi sebagai berikut :

" Promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan, dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi." 18.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berbicara tentang promosi berarti harus berbicara pula tentang job spesifikasi yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja yang akan dipromosikan. Karena sebelum mengadakan promosi sudah harus ada ketentuan-ketentuan sebagai syarat-syarat promosi yang ditentukan secara tegas dan jelas. Dengan cara itu, tenaga kerja bersangkutan dapat dipromosikan tanpa adanya keraguan.

Untuk dapat mengetahui apakah seseorang sudah memenuhi syarat-syarat tersebut, maka perlu diadakan evaluasi yang lengkap. Ini dimaksudkan agar tenaga kerja yang akan dipromosikan dinilai sesuai dengan semua ketentuan/syarat promosi yang telah ditetapkan.

¹⁸
Alex S. Nitisemito., Op.Cit., hal. 134.

Diantara syarat-syarat tersebut adalah : pengalaman, kejujuran, tingkat pendidikan, loyalitas/kesetiaan terhadap perusahaan, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif dan kreatif.

3.3.8. Orientasi

Jika calon tenaga kerja yang lulus dalam proses seleksi maka ia telah menjadi pegawai perusahaan / instansi yang bersangkutan. Pada uraian di muka telah dijelaskan bahwa tenaga kerja yang bersumber dari luar perusahaan belum mengetahui situasi lingkungan di dalam perusahaan. Untuk itu pihak perusahaan perlu memberikan penjelasan secukupnya kepada karyawan baru tersebut agar karyawan baru lebih cepat mengenal keadaan di dalam perusahaan. Masa pemberian penjelasan itu biasanya dikenal sebagai masa orientasi atau masa berkenalan.

Dengan jalan orientasi ini, tenaga kerja baru diberikan kesempatan untuk mengenal lebih dekat keadaan dalam perusahaan, sehingga mereka dapat memahami dan menyesuaikan diri dengan unit kerja serta hubungan jabatan yang akan ditempati berikut tujuan perusahaan secara menyeluruh.

3.4. Produktivitas

Pertanyaan yang sering timbul dalam benak manajemen dalam upayanya mengelola perusahaan, yaitu bagaimana mengoperasikan sumber produksi yang ada agar mampu memberi hasil yang optimal. Penggunaan faktor-faktor

masukannya seperti tenaga kerja, modal material maupun teknologi dan sebagainya dalam proses produksi juga merupakan kepentingan manajemen guna mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas yang dicapai perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Tingkat produktivitas ini dimaksudkan untuk membandingkan berapa hasil yang dicapai dari setiap sumber (faktor) produksi yang disertakan dalam proses produksi.

Dalam kaitan ini, secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai :

" ...Perbandingan apa yang dihasilkan (output) dengan apa yang dimasukkan (input), yang secara singkat dapat diformulasikan :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad \text{"19}$$

Dilihat dari segi arti, sebenarnya ada perbedaan yang cukup mendasar antara istilah "produksi" dengan "produktivitas". Produksi diartikan sebagai :

"... Suatu kegiatan atau proses dimana bahan dirobah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dengan menggunakan sumber daya yang ada. " 20.

Formulasi tentang pengertian produksi diatas, berintikan suatu aktivitas untuk mengubah input (faktor-

19. Pusat produktivitas Nasional-Depnaker. Pengantar Produktivitas (Makalah: Peserta latihan peningkatan mutu kerja terpadu dalam rangka Peningkatan Tenaga Kerja dan perusahaan, '985), hal 1.

20. Ibid., hal. 1

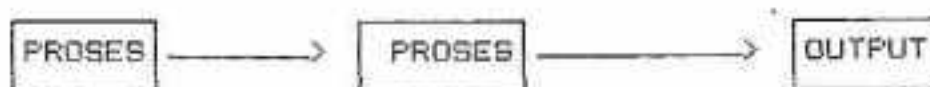
faktor produksi) menjadi barang atau jasa (output) yang berfaedah bagi manusia.

Sedangkan istilah produktivitas, merupakan sarana untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai dalam suatu periode, produksi cukup efektif atau tidak jika dibanding dengan periode yang lalu. 12

Dengan demikian, secara skematis produksi dapat digambarkan sebagai berikut :

SKEMA III

PRODUKSI SEBAGAI SUATU RANGKAIAN KEGIATAN



Faktor Produksi :

- Material;
- Tenaga kerja
- Teknologi (mesin + perlengkapan
- Gedung/tanah;
- Sarana penunjang lainnya.

Manajemen :

- Merencanakan
- Mengkoordinasikan
- Mengendalikan
- Memotifasi untuk menghasilkan;

Hasil :

- Barang setengah jadi;
- Barang jadi;
- Jasa-jasa.

Skema di atas mengindikasikan bahwa sifat kegiatan produksi adalah memproses faktor input menjadi output. Sedangkan ukuran tingkat efisiensi dari setiap faktor produksi yang digunakan selama proses produksi berlangsung dengan jalan membandingkan hasil yang dicapai dengan sumbangan yang diberikan masing-masing produksi, dimaksudkan sebagai tingkat produktivitas. Jadi, inti produktivitas adalah tingkat efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dimaksudkan sebagai ukuran ketepatan dalam melakukan sesuatu (do things right), sedangkan efektivitas dimaksudkan sebagai ukuran ketepatan dalam

memilih cara untuk melakukan sesuatu (do right things). Uraian-uraian ini menunjukkan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber input serta untuk mengetahui pula apa penyertaan berbagai input tersebut cukup efisien dan efektif untuk menghasilkan output, maka ukuran penilaian yang mampu memberikan informasi akurat adalah produktivitas.

Sebagai alat ukur, maka Drucker mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut :

"Produktivitas adalah alat ukur yang paling baik untuk membandingkan prestasi manajemen dari berbagai unit di dalam suatu perusahaan, dan untuk membandingkan manajemen dari berbagai perusahaan." 22.

Formulasi lain tentang produktivitas, dikemukakan pula oleh L. Greenberg yang dikutip oleh Sinungan sebagai berikut :

"Produktivitas adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas pemasukan selama periode tertentu." 23.

Bila menyimak lebih jauh mengenai formulasi Drucker, maka cakupannya akan menjangkau seluruh sumber produksi yang disertakan perusahaan dalam proses produksi

22
Peter F. Drucker. Manajemen : Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek. Jakarta: PT. Gramedia, 1991), hal. 120.

23
M. Sinungan. Produktivitas : Apa dan Bagaimana (Cetakan I; Jakarta Aksara Persada Pres, 1986), hal.18

sehingga dengan sendirinya pengertian tersebut akan mengecualikan segala sesuatu yang berada diluar jangkauan pengendaliannya. Ini berarti bahwa produktivitas merupakan "ujian utama" bagi kesanggupan perusahaan dalam pengelolaan produksi agar faktor-faktor input tersebut berfungsi meningkatkan produksi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti produktivitas adalah mengefektifkan sejumlah faktor produksi yang terlibat dalam proses produksi untuk mencapai hasil yang maksimal.

3.4.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Beranjak dari pengertian-pengertian produktivitas yang telah dikemukakan di atas, maka apabila disimak lebih jauh akan terlihat bahwa sebenarnya produktivitas mengandung "visi" yang menarik untuk disoroti. Visi tersebut lebih mengarah ke ungkapan filosofis yaitu : "kehidupan hari ini adalah lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini". Makna filosofis itulah yang memungkinkan organisasi-organisasi perusahaan berupa meningkatkan "nilai guna" serta "hasil guna" setiap aktivitas produksinya. Untuk mencapai nilai guna maupun hasil guna yang diinginkan, perusahaan dapat menelusurinya melalui berbagai cara.

Cara-cara peningkatan produktivitas perusahaan tersebut, dapat dikelompokkan ke dalam empat bentuk, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto:

- "1. Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama;
2. Penguangan sumber daya sekeadarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar;
3. Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang jauh lebih besar lagi. " 24.

Berdasarkan cara-cara peningkatan produktivitas sebagai mana dibentangkan Bambang Kusriyanto dalam formulasi diatas, maka sebagai ilustrasi hal tersebut dapat disimak pada skema IV berikut :

CARA-CARA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

URAIAN	MASUKAN	KELUARAN	INDEKS Produktivitas	KETERANGAN
Status Awal	100	120	$\frac{120}{100} = 1,2$	
Cara 1	80	120	$\frac{120}{80} = 1,5$	Kurangi sumber daya, keluaran meningkat.
Cara 2	90	135	$\frac{135}{90} = 1,5$	Kurangi sedikit sumber dayanya keluaran meningkat.
Cara 3	100	150	$\frac{150}{100} = 1,5$	Sumber dayanya konstan, keluaran meningkat.
Cara 4	120	180	$\frac{180}{120} = 1,5$	Sumberdaya bertambah keluaran bertambah lebih besar

24
 Bambang Kusriyanto. Meningkatkan Produktivitas karyawan
 (Cetakan I; Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1984) hal.3

Ilustrasi di atas memperlihatkan dengan jelas tentang beberapa cara peningkatan produktivitas yang dapat dilakukan manajemen perusahaan. Namun untuk merealisasikannya bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Tidak jarang pihak manajemen menemui kendala yang justru menyulitkan peningkatan produktivitas.

Adapun faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan produktivitas, dapat dibedakan atas dua bagian yaitu :

1. Faktor dari luar perusahaan, antara lain :

- Daya beli masyarakat
- Tingkat bunga modal
- Kebijakan perpajakan
- Fluktuasi ekonomi dalam negeri maupun ekonomi dunia.

Faktor-faktor dari luar perusahaan ini, tidak mungkin dapat dieliminasi oleh perusahaan karena berada diluar jangkauan pengendalian manajemen.

2. Faktor dari dalam perusahaan, antara lain :

- Tenaga kerja
- Bahan baku (material)
- Mesin serta perlengkapan
- Sumber-sumber penunjang lainnya (listrik, air, BBM, dan sebagainya)

Faktor-faktor interen ini dapat dikontrol dan dikendalikan pihak manajemen perusahaan, khususnya menyangkut faktor tenaga kerja. Sebagai sumber daya manusia yang mampu mengeliminasi-kendala-kendala produktivitas, faktor tenaga kerja inilah yang perlu disoroti dan diseleksi sebaik mungkin oleh

pihak manajemen dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan.

3.4.2. Seleksi sebagai Penunjang Produktivitas Karyawan

Seleksi merupakan dilema-dilema yang banyak menyita perhatian dari manajer perusahaan karena erat hubungan mencapai tujuannya. Kesalahan yang terjadi dalam proses produksi, dapat berakibat fatal bagi perusahaan. Sehingga para manajer dituntut untuk memilih alternatif yang paling tepat untuk dijadikan pedoman dalam proses seleksi sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Ukuran keberhasilan perusahaan dalam mengadakan seleksi tenaga kerja adalah apabila seleksi tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Tingkat efisien dan efektif inilah yang menjadi tolak ukur terwujudnya keinginan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya pada tiap masa / periode produksi.

Berbicara tentang masalah peningkatan produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan, maka ada empat macam metode yang sering digunakan. Keempat metode tersebut menurut Bambang Kusriyanto adalah sebagai berikut :

1. Menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif.
2. Mengganti usaha manusia dengan mesin
3. Menyempurnakan metode kerja
4. Menyempurnakan manajemen personalia." 25.

Dari uraian diatas, terdapat empat bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap peningkatan produktivitas.

Namun diantara keempat metode/bidang pekerjaan tersebut, bidang personalia yang mempunyai relevansi paling langsung dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini sejalan dengan ulasan Bambang Kusriyanto dalam menanggapi upaya peningkatan produktivitas sebagai berikut :

"Beberapa orang ilmuwan, eksekutif, pemimpin buruh dan para pekerja sendiri menyadari bahwa manajemen sumber daya manusia (human resources) merupakan potensi yang sangat luas biasa hebatnya untuk meningkatkan keluaran (output)). " 26

Pernyataan di atas, mengandung dampak nyata bagi peningkatan produktivitas itu sendiri. Indikator yang menopangnya, bermula dari proses pemilihan tenaga kerja (seleksi tenaga kerja) yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan seleksi yang cermat, peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dalam artian, dapat memenuhi kualifikasi yang ditentukan perusahaan semakin besar. Dan ini merupakan modal besar dalam memacu pengembangan perusahaan di masa-masa yang akan datang.

Usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dari para karyawannya, tidak terlepas dari kesadaran para karyawan itu sendiri untuk berprestasi di bidang pekejaannya masing-masing. Sebab dengan ukuran tingkat prestasi, memudahkan pihak manajemen untuk menilai sejauh mana peningkatan produktivitas dicapai oleh karyawan tersebut pada tiap periode produksi.

26
Ibid., hal, 111.

Dengan kata lain, keterlibatan karyawan di seluruh tingkat untuk berprestasi, merupakan strategi utama yang memberi perlu digaris bawahi, bahwa keterlibatan tersebut harus disertai dengan usaha menyeleksi dan menempatkan karyawan pada tempat yang tepat dalam perusahaan (the right man in the right place).

Menyadari hanya perkembangan kondisi pekerjaan yang sifatnya teknis, administratif dan profesional yang makin mengkhusus sifatnya, menuntut perusahaan untuk semakin meningkatkan penilaian dalam setiap tahap prosedur seleksi yang sering dijalankan perusahaan yang pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keempat tahap tersebut adalah sebagai berikut :

- " 1. Penerimaan lamaran
2. Wawancara saringan
3. Wawancara seleksi
4. Wawancara penawaran kerja. " 27

Tahapan-tahapan seleksi di atas dilaksanakan dengan dasar perlunya perusahaan semakin mengandalkan kemampuan seorang yang terpilih untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut yang sifatnya semakin kompleks. Eksekutif yang mampu memakai teknik wawancara dan seleksi yang terbaik serta modern, niscaya akan memilih pegawai/karyawan andalan yang tepat, sehingga menjamin perkembangan perusahaannya di masa yang akan datang.

Dengan teknik seleksi yang tepat, akan memberikan berbagai dampak yang sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yang secara langsung akan meningkatkan pula produktivitas perusahaan.

B A B IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Seorang pengusaha dari Sulawesi Selatan melakukan terobosan baru untuk membantu mengatasi kendala-kendala pelayaran Nasional dengan mendirikan perusahaan pelayaran PT. Bumi Nusantara Timur Ujung Pandang yang sekarang bernama PT. Pelnas Kalla Lines.

PT. Bumi Nusantara Timur (Kalla Lines) didirikan pada tanggal 19 April 1989 akte notaris Hasan Zaini T, SH di Ujung Pandang.

Perusahaan ini didirikan atas dasar pertimbangan volume penumpang.

4.2. Struktur Organisasi

Sebagai suatu perusahaan, maka PT. BNT. di Ujung Pandang merupakan suatu bentuk Organisasi yang bergerak dalam bidang jasa transportasi laut. Untuk mencapai tujuan akhirnya, diharapkan adanya kerja sama yang terkordinir, hal ini berarti pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab harus dikemukakan dengan jelas dan tegas agar tercapai suatu kerja sama yang baik.

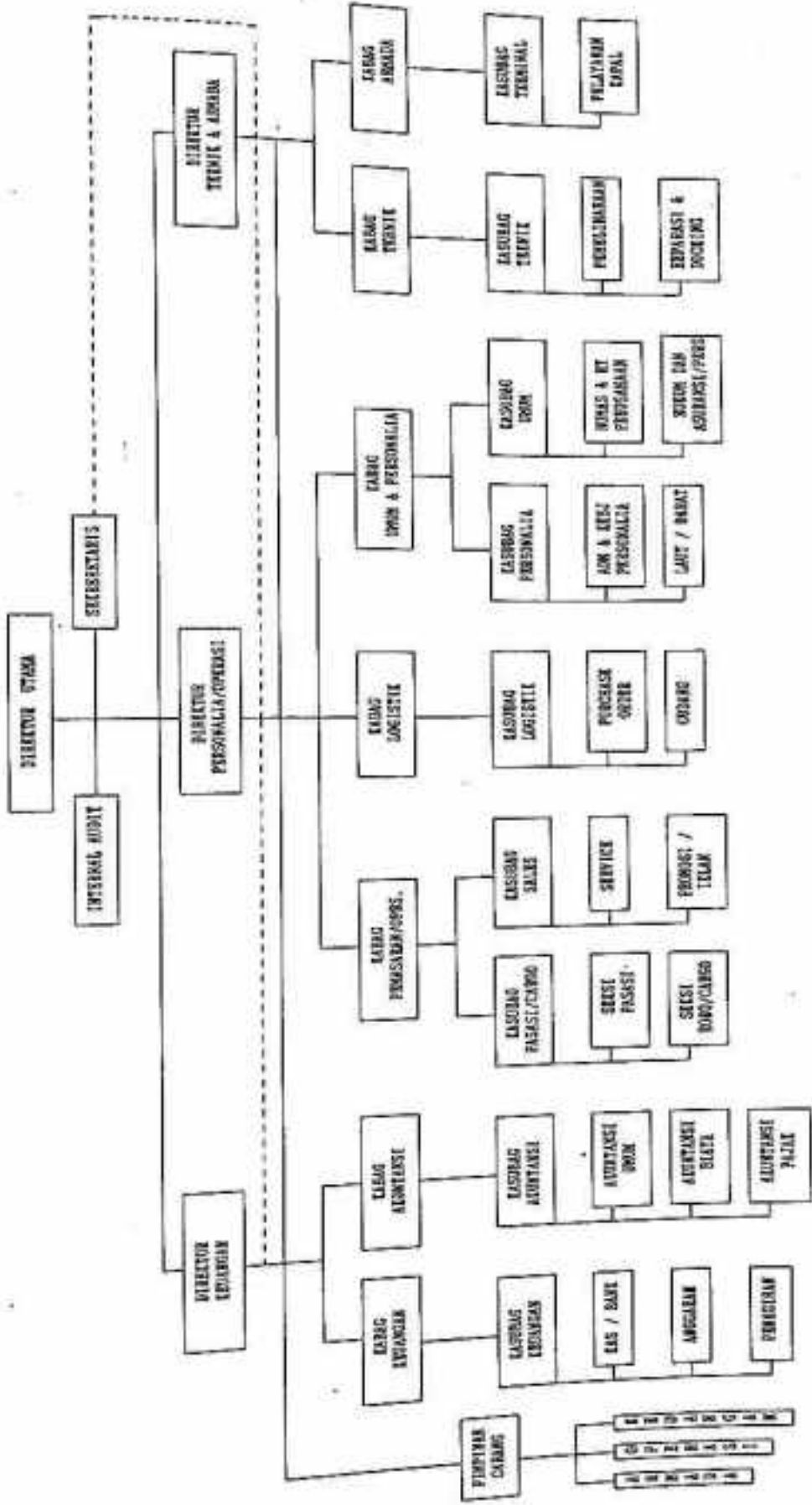
Sebagaimana diketahui bahwa organisasi dapat diartikan seperti yang dikemukakan oleh Manullang (1983) sebagai berikut :

- " bahwa organisasi itu dapat didefinisikan sebagai berikut :
1. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan tertentu.
 2. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gmbaan secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerja sama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan " 28

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa pengertian pertama menunjukkan organisasi merupakan suatu bentuk kerja sama dari orang-orang dalam mencapai tujuan. Sedangkan pengertian ke dua menunjukkan hubungan kerja sama dari orang-orang dapat ditunjukkan dengan bentuk skema yang terdiri dari bagian bagan yang menunjukkan posisi seseorang/ sekelompok orang dan juga menyangkut tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing .

Demikian juga dengan perusahaan PT. BNT. di Ujung Pandang, juga memiliki struktur organisasi yang menjelaskan kerja sama antara pihak pimpinan / atasan dengan pihak bawahan ternyata bersifat komando yang menunjukkan terdapatnya wewenang lini yang berarti organisasi berbentuk lini / garis, dapat dilihat pada skema 3.

STRUKTUR ORGANISASI
PT. KALLA LINES
TAHUN 1992



Keterangan :

Garis Komando : ———

Garis Koordinasi : - - - - -

Bila dilihat struktur organisasi diatas maka dapat dikatakan bahwa organisasi PT. dibagi dalam 4 level pertanggung jawaban yang terdiri dari :

Level I Direktur Utama

Level II Direktur

Level III Kepala Bagian

Level IV Kepala Sub Bagian

Dalam menjalankan tugasnya setiap pusat pertanggung jawaban mendelegasikan wewenangnya kepada pusat pertanggung jawaban pada level yang lebih rendah. Sebaliknya yang menerima pendelegasian tersebut hasil-hasil pelaksanaan atas wewenang yang diterimanya secara periodik atau pada waktu-waktu lain yang ditetapkan.

MHal ini diciptakan terutama untuk menjelaskan batas-batas wewenang dan tanggung jawab bagi setiap departemen/devisi maupun individu-individu. Sehingga iklim kerja yang produktif dapat lebih terpelihara dalam angka pencapaian tujuan organisasi / perusahaan secara keseluruhan. Dengan memperhatikan kepentingan dan keselamatan kerja setiap individu sebagai pelaksanaan program kerja organisasi.

Disisi lain, iklim kerja yang baik diharapkan dapat menunjang terlaksananya semua sistem dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen sehingga data-data operasional perusahaan dapat dikelola prosedur untuk memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan akan informasi yang tepat waktu dan informatif termasuk kebutuhan manajemen sendiri untuk mengevaluasi prestasi semua unsur yang terkait, serta

garan perbaikan untuk langkah-langkah operasional pada masa mendatang dalam rangka mempertahankan kelanggengan organisasi.

4.3. Uraian tugas jabatan dalam struktur organisasi

1. Direktur Utama

- Mengkoordinir para direktur dan bawahan agar selalu mengikuti semua kebijakan yang telah digariskan.
- Menerima dan mempertimbangkan serta mengoreksi rencana tahunan yang diusulkan para manajer yang meliputi : rencana kerja, anggaran pendapatan, dan anggaran biaya perusahaan secara keseluruhan.
- Mengevaluasi realisasi yang dicapai apakah sesuai dengan rencana yang telah disetujui dan menyetujui koreksi yang diperlukan.
- Mengawasi agar kebijakan dan prosedur perusahaan yang telah ditetapkan / dijalankan sebagaimana mestinya.
- Merumuskan kebijakan dibidang keuangan dan non keuangan yang merupakan garis-garis besar arah pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang untuk diajukan kepada dewan komisaris.
- Menjaga citra perusahaan dalam hubungannya dengan lembaga/instansi pemerintah, shipper, principal.
- Mengadakan rapat bersama-sama dengan para manager membahas rencana dan kebijakan yang akan dijalankan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

- Berusaha meningkatkan hasil operasi perusahaan melalui kemungkinan-kemungkinan yang ada atau mencari peluang - peluang baru yang menguntungkan perusahaan.
- Menciptakan adanya ketepaduan antara unit organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan secara berkala.
- Secara berkala mengadakan penilaian terhadap kegiatan perusahaan dan mengadakan perbaikan/perubahan bila dianggap perlu.
- Secara berkala menafsirkan laporan keuangan serta laporan-laporan lain yang diterima paa direktur untuk dipertanggung jawabkan kepada dewan komisaris.
- Menandatangani pengeluaran uang untuk jumlah diatas wewenang para manajer.
- Mengambil keputusan atau kebijakan didalam mempergunakan anggaran yang tidak terbatas pada saat yang sangat dibutuhkan.

2. Sekertaris Umum

- Membantu menyelesaikan administrasi yang diperlukan oleh direksi dan anggota direksi.
- Mengingatkan hal-hal penting yang diawatirkan terlupakan oleh direksi.
- Membuat notulen rapat direksi dan paa manajer-manajer tinjauan bulanan.
- Menyampaikan hal-hal penting segera mungkin kepada pihak yang berkepentingan, sesuai instruksi direksi atau anggota direksi

- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.
- Menyimpan surat/dokumen penting dengan rapi agar memudahkan pencarian bila sewaktu-waktu diperlukan.

3. Kabag Pemasaran

- Bertanggung Jawab menyusun rencana kerja dan target pendapat yang harus dicapai oleh masing-masing departemen yang dibawahnya serta mengawasi pelaksanaannya.
- Menyetujui dokumen atau bukti-bukti sesuai dengan wewenang yang diberikan .
- Secara berkala mengadakan rapat dengan kepala bagian yang berrada dibawah naungannya untuk mengevaluasi kegiatan dan memecahkan persoalan yang timbul.
- Membina hubungan baik dengan pihak intern dan ekstern.
- Selalu mengikuti perkembangan baru dibidang pelayaran tarik angkutan dan keadaan perusahaan saingan.
- Mengadakan kunjungan kelangganan untuk membina hubungan kerja sama yang lebih baik.
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah disetujui.
- Mengadakan negoisasi dengan paa shiper dalam hal tarik angkutan, dengan prinsipal dalam hal kapal agenan, serta mencari shipper dan princepals baru.
- Mengusulkan hal-hal penting kepada direktur utama yang menyangkut strategi pemasaran/penjualan.
- Memberikan penilaian para bawahan, mengusulkan promosi atau konvensasi lainnya sesuai dengan prestasi kerjanya.

4. Kasubag Pasasi/Cargo

- Menyusun program dan mengatur kegiatan pasasi/cargo sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh perusahaan.
- Bertanggung jawab atas kelancaran pelayanan tiket/cargo kepada relasi.
- Memonitor penjualan tiket dan agen yang berada di KMUP.
- Membuat laporan penjualan tiket setiap hari.
- Mengadakan penilaian atas prestasi kerja bawahannya secara berkala.

5. Seksi Pasasi

- Memberikan informasi kepada para langganan mengenai kondisi tiket.
- Membina hubungan baik dengan langganan/calon langganan.
- Mengatur/mengkoordinir dan mengawasi kegiatan pekerjaan dari para bawahannya.

4.4. Jenis-jenis Kapal Niaga.

Bila ditinjau dari segi niaga (commercial), kiranya dapat dilakukan pembagian dari jenis-jenis kapal berdasarkan konstruksi bangunan serta sifatnya meliputi :

1. Kapal RORO, kapal ini dirancang khusus untuk tujuan mengangkut barang-barang tanpa menggunakan derek.
2. Kapal penumpang (Passenger Vessel), khusus dirancang untuk penumpang.

4.5. Fasilitas Kapal Penumpang

ATHIRAH

- Seluruh kamar dan ruangan menggunakan central AC.
- Restoran, Cafeteria, Toko Mini, Perpustakaan, Kolam

Renang tersedia di atas kapal.

- Televisi berwarna, Video, Radio Casette pada setiap kamar kelas I, II, salon, Band kapal setiap malam.
- Ruangan serba guna.
- Sebuah Mushallah.
- Klinik.
- Di atas kapal anda dapat mandi air panas maupun air dingin setiap saat.
- Ketiga kapal ini dilengkapi dengan alat keselamatan.

LISA II

- Setiap ruangan, kamar memakai AC sentral.
- Mushallah, Restoran, TV, Video, Hiburan.
- Sarana Kamar Mandi dan WC.

Keberadaan perusahaan dalam keterkaitannya pada kondisi dasar sebagai faktor dominan yaitu :

- a. Karena perusahaan ini adalah perusahaan Pelayaran Nasional, maka pola sistem manajemen dan operasional harus menyatu dalam suatu pola sistem kerja yang profesional.
- b. Kondisi umum kapal adalah bekas dengan variasi pemakaian berkisar antara 10-12 tahun di mana umur pemakaiannya ekonomis, kapal-kapal ini telah terlampaui sehingga mengakibatkan biaya operasional dan perawatan kapal ini meningkat.
- c. Jalur muatan dan penumpang masih lebih berorientasi ke Pulau Jawa sehingga menyebabkan peranan Kantor Pusat Ujung Pandang dalam mengatur pola trayek dan jalur operasional tergantung pada Kantor Cabang Utama Jakarta.

Dari ketiga point di atas maka fokus permasalahan dan yang perlu ditangani secara serius adalah bagian (b) karena menyangkut sistematis rincian dana di dalam budget anggaran perusahaan.

4.6. Spesifikasi Kapal.

KM. ATHIRAH mempunyai spesifikasi sebagai berikut :

1. G R T	= 9.772,74 Ton
2. D W T	= 3.085,— Kt
3. Panjang	= 150 Meter
4. Lebar	= 19,00 Meter
5. Dalam	= 10,00 Meter

Adapun Trayek KM. ATHIRAH yaitu :

Tanjung Priok - Surabaya - Ujung Pandang - Balikpapan -
Pantoloan - Bitung, PP.

Yang ditempuh selama 2 (dua) minggu.

Spesifikasi Kapal Roro.

Sedangkan untuk jenis kapal Roro, barang yang akan diangkut atau dibongkar tidak lagi menggunakan tenaga buruh atau mesin pengangkut.

Karena kapal Roro tergantung dari muatan kapal, jadi apabila barang yang akan diangkut cepat dan banyak maka kapal juga akan berangkat. Jadi keberangkatan kapal ini tidak tergantung pada jadwal kapal.

4.11. Personalia

1. Kantor Cabang Kalla Lines dan jumlah karyawan daratnya

- Kantor Pusat Ujung Pandang	30 orang
- Kantor Cabang Utama Jakarta	17 orang
- Kantor Cabang Surabaya	14 orang
- Kantor Cabang Manado	10 orang
- Kantor Cabang Pantoloan	7 orang
- Kantor Cabang Balikpapan	11 orang
- Kantor Cabang Pare-Pare	5 orang
- Kantor Cabang Bajoe	10 orang
	<hr/>
	87 orang

2. Armada yang dioperasikan dan jumlah karyawan lautnya

- KM. ATHIRAH	Jumlah ABK	125 Orang
- KM. MUFIDAH	Jumlah ABK	80 orang
- KM. LISA II	Jumlah ABK	70 orang
- KM. IRA II	Jumlah ABK	63 orang
- KM. EDHA II	Jumlah ABK	18 orang
- KM. IHIN II	Jumlah ABK	20 orang
- KM. EDHA	Jumlah ABK	20 orang
- KM. RENY	Jumlah ABK	20 orang
- KM. IHIN	Jumlah ABK	38 orang
- KM. RENY II	Jumlah ABK	15 orang
- L.C.T.S MUSANTARA	Jumlah ABK	13 orang
- ABK Training	Jumlah ABK	17 orang
		<hr/>
		500 orang

Total ABK Kalla Lines

Di samping crew tersebut di atas, PT. BNT telah mengadakan kerjasama dengan RPLP Barombong, Sekolah Pelayaran Jalan Seram dalam hal penyediaan perwira, untuk mengisi kekosongan yang sifatnya mendadak (untuk mengisi formasi di kapal untuk jangka waktu 1-3 bulan).

Kerja sama lainnya berupa penyediaan kader-kader untuk di perbantukan di atas kapal, hal ini dilaksanakan secara bergantian secara bergantian tiap tripnya.

TINJAUAN TENTANG SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN PASASI
PADA PT. BNT UJUNG PANDANG

5.1. Telaah Terhadap Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja Pada
PT. BNT Ujung Pandang

Setiap perusahaan tetap menyadari bahwa untuk mencapai tujuan, perlu mencurahkan banyak perhatian untuk mencari diantara banyak orang tersedia, orang-orang tertentu yang dianggap dapat memberikan sumbangan positif terhadap perusahaan. Perusahaan tetap yakin bahwa diantara sekian banyak tenaga kerja yang tersedia, hanya sebagian kecil yang bisa memberikan sumbangan seperti yang diharapkan perusahaan. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan pada manusia itu sendiri, baik keterbatasan dalam berfikir maupun fisiknya.

Keyakinan seperti diatas tetap menjiwai PT. BNT Ujung Pandang dan operasinya sampai sekarang sehingga tetap menjalankan kebijaksanaannya dalam hal memilih orang-orang tertentu yang dianggap potensial dan dapat memberikan sumbangan positif. Dalam menjalankan kebijaksanaan tersebut PT. BNT Ujung Pandang menggunakan 2 sumber penarikan tenaga kerja, yaitu dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan itu sendiri.

5.1.1. Penarikan Tenaga Kerja dari Luar Perusahaan

Dalam pengadaan tenaga kerja, yang pertama-tama harus tersedia adalah adanya sejumlah calon. Dan untuk mendapatkan calon, PT. BNT mengadakan penarikan dari luar perusahaan melalui sumber-sumber tertentu. Yang sering digunakan oleh PT. BNT adalah melalui media massa/iklan.

Kebijaksanaan untuk menarik tenaga kerja dari luar perusahaan hanya akan ditempuh untuk mengisi lowongan jabatan pada tingkat yang lebih rendah atau jika tidak ada lagi tersedia tenaga kerja dalam perusahaan yang memenuhi kualifikasi jabatan tertentu.

Penarikan ini digolongkan kedalam 2 macam, yaitu penarikan yang akan dilanjutkan dengan proses seleksi, dan penarikan yang tidak dilanjutkan dengan proses seleksi. Seperti pada tabel dibawah ini :

TABEL I
TENAGA KERJA YANG DITERIMA DARI LUAR PERUSAHAAN
(Tahun 1989 - 1992)

Tahun	Hasil seleksi (T K)	Tanpa seleksi (T K)	Total
1989	83	49	132
1990	78	33	111
1991	172	--	172
1992	139	--	139
Jumlah	472	82	554

Sumber : PT. BNT Ujung Pandang

5.1.2. Penarikan Tenaga Kerja Dari Dalam Kelompok Perusahaan

PT. BNT. Ujung Pandang berusaha mengembangkan potensi karyawan dalam rangka penciptakan sumber daya manusia yang akan melahirkan tenaga-tenaga yang terampil pada masa yang akan datang.

Ada beberapa hal pokok yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penarikan tenaga kerja dari dalam kelompok perusahaan, yaitu :

- Kecakapan
- Masa kerja / senioritas
- Loyalitas terhadap perusahaan
- Semangat kerja
- Dan lain-lain.

Semua kualifikasi tersebut, dapat diketahui dari hasil penilaian prestasi yang dilakukan setiap tahun oleh perusahaan terhadap karyawan.

Dalam melaksanakan penarikan ini, pihak perusahaan bertindak sangat hati-hati sekali karena apabila tidak tepat akan dapat membawa akibat yang kurang menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

5.2. Prosedur Pelaksanaan seleksi

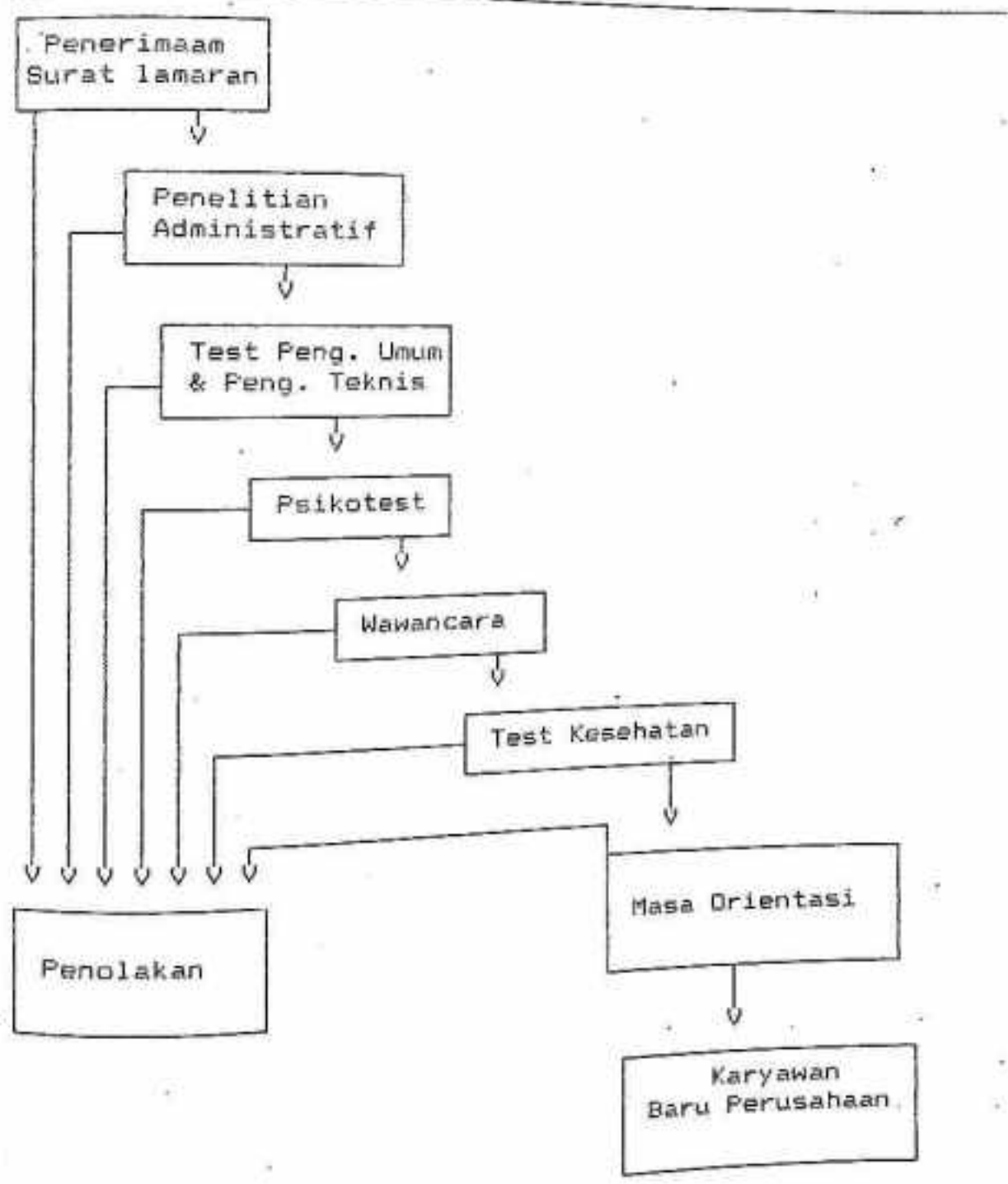
Dari uraian terdahulu dijelaskan bahwa prosedur pelaksanaan seleksi yang dilakukan pada PT. BNT. Ujung Pandang dapat dibedakan atas dua jenis yaitu : prosedur pelaksanaan seleksi tenaga kerja dari luar perusahaan dan prosedur pelaksanaan seleksi tenaga kerja dari dalam perusahaan.

a. Prosedur Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja Dari Luar Perusahaan.

Prosedur yang ditempuh oleh perusahaan dalam

melaksanakan seleksi tenaga kerja dari luar perusahaan, dapat digambarkan dalam skema berikut ini :

SKEMA 6
PROSEDUR SELEKSI TENAGA KERJA DARI LUAR PERUSAHAAN
PADA PT. BNT. UJUNG PANDANG.



Sumber : PT. BNT. Ujung Pandang

Dari skema tersebut di atas, diperlihatkan prosedur seleksi tenaga kerja dari luar perusahaan yang diterima oleh PT. BNT. Ujung Pandang yang didahului oleh surat lamaran yang masuk dari calon sebagai hasil dari penarikan yang telah dilakukan. Berdasarkan dari surat lamaran yang masuk, dilakukan penelitian administratif atas surat keterangan yang diperlukan berupa formulir lamaran, yang ditulis dengan tangan sendiri dan dilampiri :

- Daftar riwayat hidup ✓
- Salinan sah ijazah atau surat tanda belajar.
- Surat keterangan berkelakuan baik yang dikeluarkan oleh pejabat yang berwajib.
- Surat keterangan yang berbadan sehat dari dokter
- Salinan keputusan atau keterangan tentang pengalaman bagi pekerja.
- Pas foto terakhir ukuran 3x4 (2 lembar)
- Surat keterangan yang diperlukan perusahaan.

Serta pemeriksaan persyaratan lain yang telah ditetapkan sebelumnya yang tercantum di dalam job spesification.

Dalam hal ini dilakukan penelitian syarat mutlak dan syarat yang diinginkan. Disini perusahaan dapat memperoleh informasi yang relatif lengkap dari para calon karyawan. Data yang diperoleh, dimanfaatkan saat penarikan maupun saat karyawan telah diterima sebagai karyawan. Terutama dimanfaatkan untuk pengembangan pribadi masing-masing karyawan.

Pelamar yang dinyatakan lulus dari seleksi administratif, dapat mengikuti seleksi tahap selanjutnya.

Selanjutnya diadakan test pengetahuan umum serta pengetahuan teknis sesuai bidangnya. Test ini dimaksudkan untuk mengetahui kecakapan dan kepribadian yang dimiliki oleh pelamar. Pelamar yang memenuhi syarat kemudian dinyatakan lulus dan berlanjut ke tahap berikutnya yaitu tahap psikotest, yang kemudian diteruskan pada tahap wawancara.

Pada tahap ini, para calon berhadapan langsung dengan pelaksana seleksi, dan pada tahap ini merupakan tahap yang sangat menentukan karena dari seluruh rangkaian kegiatan seleksi, pada tahap ini kebanyakan calon masuk pada kotak penolakan.

Wawancara dilakukan dengan cukup santai, sederhana namun terarah. Dalam situasi seperti itu, pusat perhatian wawancara terarah pada penampilan para calon. Selanjutnya setelah tahap wawancara ini, maka dilanjutkan dengan pemilihan departemen personalia. Dari pemilihan departemen personalia dilanjutkan pada pemilihan departemen yang bersangkutan yang akan diisi formasinya.

Dengan keyakinan bahwa manusia yang tidak sehat tidak mungkin memberikan jasa minimal dan produktivitas kerja yang memuaskan, maka calon yang telah lulus dari tahap pemilihan departemen yang bersangkutan menempuh tahap pemeriksaan kesehatan yang dilakukan oleh dokter yang ditunjuk perusahaan. Calon yang lulus dari semua test yang diadakan oleh perusahaan, kemudian ditempatkan sesuai dengan formasi yang akan diisi dan memasuki masa percobaan sebelum diterima secara resmi sebagai karyawan penuh perusahaan.

Hasil akhir proses seleksi adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diikuti diperhatikan dengan seksama dan langka-langka dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka karyawan baru merupakan sumber daya manusia yang produktif. Dan karyawan yang produktif adalah bukti yang paling baik suatu proses seleksi yang efektif. Sedangkan tingkat efektif merupakan salah satu tolak ukur terwujudnya keinginan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya pada tiap periode produksi.

b. Prosedur Pelaksanaan Seleksi Tenaga Kerja dari dalam Perusahaan.

Untuk mengadakan seleksi tenaga kerja dari dalam perusahaan adalah berdasarkan atas hasil penilaian prestasi kerja yang diadakan tiap tahun. Adapun tujuan pokok/maksud diadakannya seleksi ini adalah :

- a. Tenaga kerja yang terpilih (dipromosikan) sesuai dengan jabatan yang bersangkutan.
- b. Pemilihan itu merupakan langkah yang tepat ke arah pengembangan karier tenaga kerja yang bersangkutan.

Untuk menjamin bahwa semua calon telah dipertimbangkan secara matang untuk pemilihan tersebut, maka telah disusun suatu prosedur untuk mengadakan pengisian lowongan jabatan. Pada dasarnya, langkah-langkah /prosedur yang ditempuh oleh PT. BNT. Ujung Pandang dalam mengadakan seleksi ini sebagai berikut :

- a. Pengesahan dan pemberitahuan lowongan.
- b. Persiapan job description dan persyaratan bagi calon

c. Menyusun daftar calon.

d. Wawancara.

Wawancara yang diadakan dalam proses seleksi ini, pada perinsipnya sama dengan yang dilakukan pada proses seleksi tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan, yang ditandai dengan situasi santai, sederhana dan terarah.

5.3. Aspek Seleksi Tenaga Kerja Tingkat Produktivitas

Kerja Karyawan pada PT. BNT. di Ujung Pandang.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang diharapkan, perusahaan perlu mengadakan pengadaan/penarikan karyawan dengan tepat, dalam arti perlu direncanakan secara matang, melaksanakan prosedur seleksi yang efektif dan mengadakan evaluasi yang subyektif mungkin sebelum diadakan penerimaan karyawan.

Bila ditinjau dari cara penerimaan karyawan pada PT. BNT. di Ujung Pandang, menunjukkan adanya penerimaan yang sifatnya rutin, ditujukan untuk mengisi kekosongan tenaga kerja pada jabatan tertentu. Penerimaan karyawan pada perusahaan ini, diawali dengan penarikan tenaga kerja baik yang bersumber dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan sendiri, yang membutuhkan prosedur seleksi yang teratur dan tertata dengan baik.

Pada dasarnya prosedur seleksi yang dijalankan oleh PT. BNT. di Ujung Pandang, cukup efektif dalam arti memiliki tahapan-tahapan yang cukup terperinci dalam menyaring calon-calon karyawan/pelamar sebelum diangkat menjadi karyawan dalam perusahaan.

c. Menyusun daftar calon.

d. Wawancara.

Wawancara yang diadakan dalam proses seleksi ini, pada perinsipnya sama dengan yang dilakukan pada proses seleksi tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan, yang ditandai dengan situasi santai, sederhana dan terarah.

5.3. Aspek Seleksi Tenaga Kerja Tingkat Produktivitas

Kerja Karyawan pada PT. BNT. di Ujung Pandang.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang diharapkan, perusahaan perlu mengadakan pengadaan/penarikan karyawan dengan tepat, dalam arti perlu direncanakan secara matang, melaksanakan prosedur seleksi yang efektif dan mengadakan evaluasi yang subyektif mungkin sebelum diadakan penerimaan karyawan.

Bila ditinjau dari cara penerimaan karyawan pada PT. BNT. di Ujung Pandang, menunjukkan adanya penerimaan yang sifatnya rutin, ditujukan untuk mengisi kekosongan tenaga kerja pada jabatan tertentu. Penerimaan karyawan pada perusahaan ini, diawali dengan penarikan tenaga kerja baik yang bersumber dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan sendiri, yang membutuhkan prosedur seleksi yang teratur dan tertata dengan baik.

Pada dasarnya prosedur seleksi yang dijalankan oleh PT. BNT. di Ujung Pandang, cukup efektif dalam arti memiliki tahapan-tahapan yang cukup terperinci dalam menyaring calon-calon karyawan/pelamar sebelum diangkat menjadi karyawan dalam perusahaan.

Prosedur pelaksanaan seleksi perlu mendapat perhatian utama dari pihak manajemen pada PT. BNT. di Ujung Pandang, mengingat berbagai masalah yang sering timbul dari para karyawan yang bahkan menyebabkan kerugian bagi pihak perusahaan sendiri, diantaranya : pemberhentian karyawan (labor turnover). Menurut Kepala Bagian Personalia pada PT. BNT. di Ujung Pandang, seorang karyawan keluar dari perusahaan ini, disebabkan 4 alasan yaitu : pensiun, meninggal dunia, permintaan sendiri dan diberhentikan. Yang menjadi sorotan pada masalah pemberhentian karyawan ini adalah adanya permintaan sendiri karyawan untuk keluar dari perusahaan dan keputusan perusahaan untuk memberhentikan seorang karyawan.

Timbulnya kedua alasan ini tentu saja ada hal-hal tertentu yang menyebabkan. Berbagai kemungkinan dapat penulis paparkan disini, antara lain :

- Karyawan kurang loyal terhadap perusahaan
- Karyawan tidak ditempatkan pada tempat yang tepat
- Lingkungan kerja yang tidak mendukung.
- Pemberian balas jasa tidak tepat
- Kesempatan berkembang bagi karyawan kurang
- Dan lain-lain.

Harus disadari bahwa meskipun seleksi awal telah dijalankan dengan ketat, kemungkinan timbulnya kesalahan tetap ada.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan yang dicapai oleh PT. BNT. di Ujung Pandang akibat diaplikasikannya program seleksi tenaga kerja, maka cakupan bahasanya

menyangkut penilaian seleksi dari segi kuantitas produksi yang dicapai selama ini meningkat.

5.4. Dampak Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Tingkat Produksi Pada PT. BNT. di Ujung Pandang

Adanya pelaksanaan seleksi yang dijalankan pada saat penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan, setidaknya membawa pengaruh terhadap produksi yang dicapai pada PT. BNT. di Ujung Pandang. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Bagian Personalia, demikian pula halnya dengan tenaga kerja yang dilibatkan dalam aktivitas perusahaan.

Berikut ini akan ditampilkan tabel yang memuat perkembangan produksi (penjualan tiket) pada PT. BNT. di Ujung Pandang selama periode 1989-1992, sebagai berikut :

TABEL 2
PERKEMBANGAN PRODUKSI PT. BNT. UJUNG PANDANG
SELAMA PERIODE TAHUN 1989-1992

Tahun	Jumlah Produksi (Tiket)	Kenaikan Jumlah (Tiket)	Prosentase Kenaikan (%)
1989	10.525	-	-
1990	58.250	47.725	453
1991	99.354	41.104	79,56
1992	100.875	1.521	1,53
Jumlah	269.004	90.350	
Rata 2	67.251	30.116	

SUMBER : PT. BNT. di Ujung Pandang
(data diolah)

Terlihat pada tabel di atas bahwa jumlah produksi (penjualan tiket) PT. BNT. di Ujung Pandang selama tahun 1989-1992 cenderung meningkat, demikian pula dengan prosentase peningkatan penjualan tiket seiring dengan peningkatan produksinya (penjualan tiketnya).

Berdasarkan data produksi (penjualan tiket) pada tabel di atas maka kalau dirata-ratakan, peningkatan jumlah penjualan tiket yang dicapai tiap tahun adalah ± 30.116 lembar tiket dan untuk rata-rata jumlah tiket yang terjual adalah sebesar ± 67.251 lembar sedangkan prosentase kenaikan penjualan tiket adalah ± 175,03 % lembar tiket. Hal ini mengindikasikan adanya keberhasilan karyawan dalam peningkatan kuantitas produksi sebagai salah satu indikator untuk menilai tingkat produktivitas karyawan dalam perusahaan.

TABEL 3
PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN BAGIAN PASASI
PT. BNT. UJUNG PANDANG
PERIODE TAHUN 1989-1992

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Kenaikan Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Prosentase Kenaikan Jumlah (%)
1989	20	-	-
1990	46	26	130
1991	67	21	46
1992	79	12	37

Sumber : PT. BNT. di Ujung Pandang

Tabel di atas memperlihatkan adanya jumlah peningkatan tenaga kerja dari tahun ke tahun dengan prosentase kenaikan rata-rata $\pm 97,28$ per tahun.

Selanjutnya, untuk mengerahkan analisis ini maka perlu penulis garis bawahi bahwa yang menjadi sampel dalam penulisan ini adalah tenaga kerja yang menempati jabatan di bagian pasasi, mengingat pelaksanaan seleksi yang diadakan dalam perusahaan ini ditujukan untuk mengisi kekosongan pada tempat tersebut.

Untuk itu, pada tabel berikut ini akan disajikan tingkat produktivitas karyawan.

TABEL 4
TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN PASASI
PADA PT. BNT. UJUNG PANDANG
PERIODE TAHUN 1989-1992

Tahun	Penjualan Tiket	Jumlah T.Kerja Yang Diterima	Produktivitas Per Orang (Tiket)	Kenaikan	
				(Tiket)	(%)
1989	10.525	20	526,25	-	-
1990	58.250	36	2240,38	47.725	907
1991	99.334	21	4730,71	41.104	183,4
1992	100.875	12	8406,25	1.521	32,2

Sumber : PT. BNT. di Ujung Pandang

Dari tabel 4 di atas, terlihat adanya peningkatan produktivitas tiap karyawan dengan rata-rata $\pm 30,116$ tiket/orang dalam tiap periode produksi.

Hal ini ditopang oleh tingkat produksi serta tenaga kerja yang berhasil ditarik dari luar perusahaan. Namun perlu digaris bawahi bahwa kuantitas tenaga kerja yang diterima dari luar perusahaan tersebut tidaklah berarti tanpa dukungan faktor kualitas.

Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya produktivitas karyawan, meskipun dari kuantitas tenaga kerja senantiasa berfluktuasi dari tahun ketahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terlaksananya seleksi tenaga kerja dengan titik berat pada segi kualitas merupakan indikator terwujudnya tingkat produktivitas yang tinggi bagi karyawan tersebut.

Mengingat penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan tidak selamanya dilakukan dengan proses seleksi, tapi dengan alasan/sebab tertentu perusahaan mengambil kebijaksanaan dengan menarik tenaga kerja dari luar perusahaan tanpa melalui proses seleksi yang semestinya.

TABEL 5
 RATA-RATA TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
 TERSELEKSI DAN TANPA SELEKSI
 PT. BNT. UJUNG PANDANG
 TAHUN 1989-1992

Tahap I			Tahap II				
Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan		Jumlah	Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan		Jumlah
	Seleksi	T. Seleksi			Seleksi	T. Seleksi	
1989	421	105,25	526,25	1991	4731,1	-	4731,1
1990	2068,04	172,33	2240,38	1992	8406,2	-	8406,2
Rata-Rata	1244,52	138,79	1383,31	Rata-Rata	6568,65	-	6568,65

Sumber : PT. BNT. di Ujung Pandang
 (data diolah)

Data dalam tabel di atas, menginformasikan bahwa rata-rata tingkat produktivitas yang dicapai karyawan PT. BNT. di Ujung Pandang pada tahap I (saat perusahaan menempuh kebijaksanaan penerimaan tenaga kerja tanpa seleksi) adalah sekitar $\pm 1383,31$ lembar tiket/tahun, dengan perincian tenaga kerja terseleksi mencapai rata-rata $\pm 1244,52$ lembar tiket/tahun sedangkan tenaga kerja yang tidak terseleksi mencapai rata-rata $\pm 138,79$ lembar tiket/tahun.

Dapat disimak dari data tersebut di atas bahwa rata-rata produktivitas yang dicapai karyawan pada tahap I lebih kecil

dibanding pada tahap II, yang pada hakekatnya merupakan dampak perelesasian seleksi tenaga kerja yang sesuai dengan prosedur serta lebih dititik beratkan pada segi pengetahuan dan keterampilan karyawan yang ditarik tersebut.

Dari hasil uraian di atas mengindikasikan bahwa tingkat produktivitas karyawan pada PT. BNT. di Ujung Pandang selama tahun 1989-1992, mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Meskipun pada awal operasinya rata-rata tingkat produktivitas yang dicapai pada tahun 1991 mengalami penurunan yang merupakan dampak dari pelaksanaan seleksi yang kurang memperhatikan kualitas. Namun dari beberapa pengalaman tersebut menjadikan perusahaan lebih berhati-hati dalam menerima tenaga kerja dari perusahaan dan lebih menekankan kualitas serta tetap berdasar pada prosedur seleksi yang telah ditentukan. Dengan kata lain, kualitas merupakan ukuran keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya, sehingga kuantitas tenaga kerja yang ditarik dari luar perusahaan, tidaklah berarti tanpa dukungan kualitas (pengetahuan dan keterampilan) yang memadai.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hipotesis atas permasalahan yang diajukan, dapatlah diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Dalam menjalankan fungsinya PT. BNT. di Ujung Pandang, menggunakan beberapa tenaga kerja. Dan yang menjadi sorotan penulis dalam skripsi ini adalah tenaga kerja pada bagian pasasi, sedangkan penerimaan tenaga kerja pada perusahaan ini ditempuh dengan melalui proses tanpa seleksi, ini dilakukan hanya dapat berlangsung selama 2 tahun pada awal operasinya, sedangkan penerimaan tenaga kerja melalui proses seleksi berlangsung sampai sekarang. Penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan, yang ditempuh melalui seleksi, relatif cukup baik ditinjau dari metode serta prosedur seleksi. Meskipun demikian pelaksanaan seleksi yang diadakan oleh PT. BNT. di Ujung Pandang belum sepenuhnya dikatakan efektif, karena kualifikasi seleksi belum terealisasi sepenuhnya, sehingga diantara tenaga kerja yang diterima ada yang kurang memiliki keahlian sesuai kebutuhan perusahaan misalnya : pada penerimaan tahun 1989-1992 dari jumlah tenaga kerja yang diterima terdapat beberapa orang yang tidak terseleksi yang dapat dirata-ratakan = $\pm 23,73$ % per tahun.

Hal ini antara lain disebabkan karena penarikan tenaga kerja, hanya didasarkan oleh faktor kenalan, faktor keluarga serta suku, masih cenderung berpengaruh dalam pelaksanaan seleksi, yang dampaknya terlihat pada tingkat produktivitas karyawan yang rendah.

2. Ditinjau dari tingkat produktivitas karyawan yang berhasil ditarik dari luar perusahaan, ternyata menunjukkan adanya keterkaitan antara proses penarikan tenaga kerja antara yang melalui seleksi serta yang tanpa melalui seleksi, terhadap produktivitas yang dicapai, lihat tabel 5. Sedangkan dari segi pelaksanaan seleksi PT. BNT. di Ujung Pandang yang ditarik jumlahnya kecil, tapi memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidangnya, maka tingkat produktivitas karyawan cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

Atas dasar pertimbangan-pertimbangan di atas, ternyata proses seleksi yang dilakukan perusahaan cukup baik dalam arti dapat memberi dampak bagi peningkatan produktivitas karyawan. Namun dari segi realisasi pelaksanaan seleksi pada PT. BNT. di Ujung Pandang belum dilaksanakan secara sempurna sesuai dengan prosedur, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama yang diajukan, tidak sepenuhnya diterima, tapi juga tidak sepenuhnya ditolak. Sedangkan hipotesis kedua diterima karena terdapatnya kekurangan perusahaan yang relatif kecil dalam melaksanakan proses seleksi, sehingga masih memerlukan penyempurnaan yang diharapkan lebih

meningkatkan prestasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan pula produktivitas karyawan.

6.2. Saran-Saran

Untuk lebih menunjang pelaksanaan seleksi tenaga kerja pada PT. BNT. di Ujung Pandang agar, produktivitas karyawan dapat ditingkatkan, maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan dalam melaksanakan seleksi tenaga kerja, tetap berdasarkan atas disiplin ilmu yang dimiliki para calon karyawan. Dengan demikian setiap karyawan mempunyai spesialisasi dalam bidangnya masing-masing dan hal ini sangat menentukan karyawan dalam meningkatkan prestasinya/produktifitas kerjanya.
2. Untuk memperoleh tenaga kerja yang diharapkan dapat memberi sumbangan tenaga dan fikiran yang efektif, maka dalam penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan, sebaiknya diselenggarakan berdasarkan prosedur, seleksi, sehingga diperoleh alternatif yang terbaik (obyektif).
3. Dalam melaksanakan seleksi, perusahaan hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Diterima tidaknya seorang pelamar, sebaiknya tidak didasarkan pada pertimbangan kesukuan, keluarga, kenalan, yang dapat berakibat diterimanya karyawan yang tidak tepat.

b. Agar tingkat obyektivitas penilaian terhadap pelamar, maka sebaiknya untuk jenis-jenis test tertentu, dilaksanakan oleh pihak yang benar-banar memiliki spesialisasi untuk bidang itu. Misalnya menyangkut masalah kejiwaan seseorang. Dengan demikian, tingkat keobyektifan penilaian dapat terjamin.

DAFTAR PUSTAKA

1. Drucker, Peter F., Manajemen : Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek. Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Gramedia, 1981.
2. Flippo, Edwin B., Principle of Personnel Management. Fourth Edition. Tokyo : mc Graw-Hill, Kogakusha Ltd., 1976. ✓
3. Handoko, T. Hari, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manu-
sia. Edisi Pertama. Yogyakarta : Liberty, 1985.
4. Jiwanto, Gunawan, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manu-
sia. Edisi Pertama. Yogyakarta : Pusat Pengembangan
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya,
1985.
5. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril dan Weihrich, Heinz, Inti-
sari Manajemen. Edisi Keempat, Jakarta : Bina Aksa-
ra, 1989.
6. Kusriyanto, Bambang, Meningkatkan Produktifitas Karyawan.
Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Pustaka Binaman
Pressindo, 1984.
7. Manullang, M., Manajemen Personalia. Cetakan Kesepuluh, ✓
Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985.
8. Nitisemito, Alex S., Manajemen Personalia. Cetakan Kelima. ✓
Jakarta : Ghalia Indonesia, 1984.
9. Ranupandojo, Heidjrachan dan Suad Husnan, Manajemen Person-
lia. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Bagian Penerbitan
Fakultas Ekonomi, 1983. ✓
10. Sinungan, M., Produktifitas : Apa dan Bagaimana. Cetakan
Pertama. Jakarta : Akasara Persada Pres, 1986. ✓
11. Soedjadi, F.X., Organization and Method - Penunjang Berhasil-
nya Proses Manajemen. Jakarta : CV. Haji Masagung,
1989.
12. Karangan.
Paridy, J.T., dan Suharwan, " Pengelolaan Sumber Daya dan
Dana", Majalah Universitas Hasanuddin. Volume VIII -
XVIII No. 7 - 8, Juli-Agustus, 1977.