**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia, kebutuhan akan lapangan pekerjaan juga semakin tinggi. Namun, untuk mendapatkan pekerjaan tersebut tidak semudah yang dibayangkan, apalagi di tengah sulitnya keadaan ekonomi dan lesunya berbagai jenis bisnis sekarang ini. Oleh sebab itu, perusahaan harus lebih ketat dalam merekrut dan menyeleksi para pekerjanya. Peran karyawan sangat menentukan bagi berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Bagaimanapun juga karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi upaya organisasi dalam melakukan proses produksi dalam suatu perusahaan. Sehingga perlu adanya prosedur yang sesuai dengan standart agar mutu perusahaan tetap terjaga. Prosedur ini meliputi rekruitmen, seleksi dan penempatan karyawan yang apabila ada salah satunya yang tidak sesuai prosedur dikhawatirkan dapat menimbulkan masalah dikemudian hari. Hal tersebut bukan hanya karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

Untuk dapat bersaing, hendaknya karyawan mempersiapkan diri agar dapat berkompetensi dalam mendapatkan pekerjaannya. Dalam makalah ini akan dipaparkan prosedur dan proses rekruitmen, seleksi serta penempatan karyawan dalam suatu perusahaan, dan mengenalkan perusahaan terhadap karyawan supaya karyawan dapat beradaptasi sebelum melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dengan harapan, dapat sebagai pembelajaran bagi teman-teman mahasiswa yang nantinya juga akan menjadi calon pekerja.

**BAB 2**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Rekrutmen**
     1. **Pengertian Rekrutmen**

Setiap organisasi pasti membutuhkan SDM berkualitas untuk tetap *survive*. Rekrutmen merupakan usaha pencarian SDM untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa pengertian rekrutmen, antara lain:

“Rekrutmen adalah usaha dan mempengaruhi tenaga kerja,agar mau melamar lowongan perkerjaan yang ada dalam suatu pekerjaan”. (Malayu S.P Hasibuan, 2000)

“Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kekaryawanan. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan”. (Hendry Simamora, 2004)

“Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial”. (Noe at. All, 2000)

*“ The process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers and with appropriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs with an organization.”* (Mondy, 2002)

Menurut Mondy, rekrutmen merupakan proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan dalam sebuah organisasi.

“*Recruitment is determined by forecasting the number of employees needed in the future and making allowance for labour turnover rates during that period (generally based on past turnover rates), as well as the impact of transfer, promotions, and plan redundancies.”* (Nankervis, 2009)

Menurut Nankervis, rekrutmen ditentukan dengan meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa depan dan membuat penyisihan tingkat perputaran tenaga kerja selama periode (umumnya berdasarkan tingkat *turnover* yang lalu), serta dampak dari transfer, promosi, dan redudansi rencana.

Rekrutmen adalah putusan sumber daya manusia (SDM) berapa banyak dibutuhkan, kapan dibutuhkan, serta pengetahuan, keterampilan, kemampuan khusus yang dimiliki. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan. (Maltis,2001)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari, mengidentifikasi, menemukan dan menarik pelamar kerja yang memiliki kualifikasi untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi.

* + 1. **Tujuan Rekrutmen**

Menurut Henry Simamora (1997) Rekrutmen dilakukan untuk memperoleh sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak secara efektif dan efisien. Secara umum, tujuan rekrutmen adalah menyediakan suatu tempat *(pool*) calon karyawan / yang memenuhi syarat bagi suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan tujuan khususnya yaitu:

1. Memperbanyak calon karyawan dengan biaya minimum.
2. Memenuhi kebutuhan pada masa sekarang dan yang akan datang atas dasar perencanaan SDM, desain organisasi, analisis pekerjaan dan analisis jabatan.
3. Membantu mengurangi kemungkinan pelamar kerja setelah direkrut dan dipilih akan meninggalkan organisasi hanya setelah periode singkat (tingkat *Turn Over*)
4. Meningkatkan efektivitas organisasi dan individu dalam jangka pendek dan jangka panjang.
5. Menemukan calon tenaga kerja untuk memenuhi persyaratan dan spesifikasi dalam pekerjaan yang dibutuhkan suatu organisasi.

Mempersiapkan proses seleksi agar dapat terpenuhinya calon yang memenuhi syarat berdasarkan perencanaan SDM, desain organisasi, analisis pekerjaan dan analisis proyeksi pekerjaan/jabatan.

* + 1. **Prinsip Rekrutmen**

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*), Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*), dan Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja *(workforce analysis).*
3. Adanya perencanaan dan keputusan-keputusan strategis untuk merekrut.
4. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
5. *Flexibility.*
   * 1. **Pendekatan Rekrutmen**

Pendekatan Rekrutmen adalah sudut pandang organisasi dalam memilih cara yang tepat untuk proses pencarian anggota organisasinya. Ada beberapa pendekatan rekrutmen yang berkembang di masyarakat, yaitu :

1. Berdasarkan cara pencarian anggota
2. Rekrutmen Langsung

Rekrutmen langsung adalah proses pencarian anggota organisasi dengan melakukan kerja sama dengan oganisasi lain yang terkait dengan kebutuhan organisasi pencari anggota. Organisasi sasaran yang paling sering digunakan adalah sekolah, perguruan tinggi, institusi manajemen, biro penempatan, dan lain-lain. Keunggulan pendekatan ini antara lain biaya rendah, dapat mengatur wawancara dalam waktu singkat, dan kesempatan organisasi saling bekerja sama lebih banyak. Kegiatan yang dilakukan antara lain *job fair* dan *travelling recruiters.*

1. Rekrutmen Tidak Langsung

Organisasi menggunakan media lain untuk merekrut karyawan, organisasi tidak secara langsung mencari anggota tetapi cukup memberikan pengumuman dan menunggu pelamar datang. Biasanya dilakukan dengan publikasi iklan via surat kabar, majalah, jurnal, radio dan televisi tetapi beberapa organisasi juga menempelkan informasi di papan pengumuman atau gerbang perusahaan. Iklan rekrutmen harus menunjukkan informasi tentang organisasi dan pekerjaan dengan jelas sehingga memberikan kesempatan kepada calon yang potensial untuk menghubungi kantor perekrutan.

1. Kerja Sama dengan Pihak Ketiga

Perusahaan atau organisasi yang bersifat publik maupun privat juga sering bekerja sama dengan pihak ketiga dalam proses perekrutan anggota organisasinya. Pihak ketiga yang biasanya diajak kerja sama misalnya bursa kerja publik buruh, Agensi swasta yang juga menyediakan jasa konsultasi dan mereka biasanya membagi ke beberapa kategori pekerja yakni pekerja kantor, salesman, personil pengawasan dan manajemen. Agensi ini sangat membantu perusahaan untuk bisa mendapatkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan kualifikasi yang dicari perusahaan.

1. Berdasarkan penginformasian pencarian anggota
2. Rekrutmen Tertutup

Perusahaan/ organisasi hanya menginformasikan adanya proses rekrutmen kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Karena itu, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten lebih sulit.

1. Rekrutmen Terbuka

Kegiatan rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik disamping menginformasikan kepada karyawan perusahaan sehingga pengumuman tersebar luas ke masyarakat. Perusahaan/organisasi mengharapkan mendapat banyak pelamar dengan pendekatan ini sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

1. Berdasarkan cara pengambilan calon karyawan
2. Rekrutmen *Random*

Cara pengambilan calon karyawan yang memberikan kesempatan yang sama untuk dipilih. Metode ini ditujukan kepada semua pelamar yang mengajukan lamaran. Perekrutan ditujukan pada semua golongan populasi pelamar.

1. Rekrutmen *choosen*

Setiap elemen populasi pelamar tidak mempunyai kemungkinan yang sama untuk dijadikan calon karyawan. Rekrutmen difokuskan hanya kepada populasi pelamar saja. Populasi tersebut dipilih karena memenuhi suatu kriteria tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Dua jenis metode pengambilan calon karyawan (*Random* dan *Choosen*) di atas mempunyai tujuan yang berbeda. Jika perusahaan ingin mendapatkan calon karyawan yang dapat digunakan untuk melakukan generalisasi, maka seharusnya sampel representatif dan diambil secara acak. Jika tidak bertujuan demikian, maka dapat dipakai metode yang satunya, yakni metode choosen.

1. Berdasarkan cara pelaksanaan rekrutmen
2. Sentralisasi

Rekrutmen yang dipusatkan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Namun ada beberapa kelemahan dari rekrutmen sentralisasi, antara lain :

1. Manajer biasanya menginginkan banyak pelamar yang masuk agar banyak pilihan untuk mengisi posisi yang kosong namun dari manajemen pusat biasanya mengurangi jumlah pelamar agar biaya rekrutmen yang dikeluarkan perusahaan juga minimum.
2. Posisi posisi yang spesial membutuhkan banyak kualifikasi, terkadang pusat menganggap bahwa pelamar sudah *qualified* di persyaratan umum tetapi sebenarnya dia tidak *qualified* pada posisi yang spesial tersebut.
3. Desentralisasi

Biasanya terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen yang terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan meningkat tetapi lowongannya terbatas. Instansi-instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan pada waktu yang bersamaan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel.

* + 1. **Sumber dan Metode Rekrutmen**

Sumber rekrutmen adalah tempat dimana para kandidat yang memenuhi syarat berada, seperti perguruan tinggi dan perusahaan pesaing. Organisasi dapat memperoleh karyawan yang diharapkan melalui dua sumber utama, yaitu sumber dari dalam organisasi (*internal recruiting*) dan sumber dari luar organisasi (*external recruiting*).

Sedangkan metode rekrutmen adalah cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan supaya bersedia melamar kerja di perusahaan atau organisasi tersebut.

Kelebihan dan kelemahan rekrutmen karyawan dari sumber internal dan eksternal adalah:

Tabel 1. Kelebihan Sumber Internal Dan Eksternal

|  |  |
| --- | --- |
| Sumber internal | Sumber eksternal |
| Kelebihan :   1. Biaya rekrutmen dan pelatihan lebih rendah. 2. Waktu orientasi lebih singkat. 3. Meningkatkan motivasi kerja. 4. Memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih cepat. | Kelebihan :   1. Jumlah calon lebih besar. 2. Meningkatkan keanekaragaman calon pekerja. 3. Mendorong masuknya pemikiran baru. 4. Biaya yang lebih rendah untuk pelatihan pegawai profesional. 5. Kemungkinan membawa rahasia pesaing. |

Tabel 2. Kelemahan Sumber Internal Dan Eksternal

|  |  |
| --- | --- |
| Sumber internal | Sumber eksternal |
| Kelemahan :   1. Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru. 2. Mendorong pertentangan diantara pekerja. 3. Memperkecil kelompok pelamar potensial. 4. Menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman calon pekerja. | Kelemahan:   1. Memerlukan biaya yang lebih besar. 2. Menyita banyak waktu. 3. membutuhkan orientasi yang lebih lama. |

Promosi

Penunjukan Karyawan

*Succession Planning* (Rencana Suksesi )

*Job Posting* ( Penawaran terbuka untuk satu jabatan)

*Advertising*

Agen tenaga kerja

*Job fair/ open house*

Asosiasi Profesi

*Walk-ins* dan *Write-ins*

Rekomendasi Karyawan ( *Refferal Employee*

Sumber-sumber Rekrutmen

Metode

Rekrutmen

Rekrutmen

Internal

Rekrutmen

Eksternal

*Buyback* (Mempekerjakan Kembali)

Gambar 1. Sumber dan Metode Rekrutmen

* + - 1. **Sumber Internal dan Metode yang Digunakan**

Sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik adalah berasal dari perusahaan / lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri. Sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan keryawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. Metode yang digunakan dalam melakukan rekrutmen internal diantaranya:

1. Promosi

Promosi adalah perpindahan suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kasus promosi dari dalam didasarkan pada pertimbangan yang kuat. Karyawan internal mungkin lebih memenuhi syarat yang dilihat dari aspek pengalaman, tingkat pendidikan, tanggung jawab, prestasi dll. Adanya promosi dari dalam dapat memberikan motivasi pada karyawan dan memberi mereka alasan untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Tabel 3. Kelebihan dan Kelemahan Promosi

|  |  |
| --- | --- |
| Promosi | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Meningkatkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja. 2. Menciptakan peluang untuk semua karyawan. 3. Meningkatkan loyalitas pekerja terhadap perusahaan. | 1. Ambisius pekerja tidak mungkin bersedia untuk "menunggu giliran" 2. Menghalangi karyawan baru yang lebih baik kinerjanya dari karyawan lama untuk naik jabatan (senioritas) |

1. Penunjukan Karyawan

Suatu bentuk rujukan karyawan yang unik dimana setiap karyawan akan menjadi perekrut. Karyawan dari perusahaan pencari merekomendasikan karyawan lain kepada perusahaan/departemen personalia tersebut. Penunjukan ini didasarkan pada pengetahuan karyawan terhadap kemampuan karyawan yang ditunjuk. Beberapa kelebihan dan kekurangan dari metode ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4. Kelebihan dan Kekurangan Penunjukan Karyawan

|  |  |
| --- | --- |
| Penunjukan Karyawan | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan 2. Perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang karyawan yang ditunjuk 3. karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama 4. Karyawan yang ditunjuk telah mengetahui karakteristik organisasi/ perusahaan tersebut | 1. Perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaanya, karena seringkali masalah utamanya adalah kecenderungan diskriminasi |

1. *Succession Planning* ( Rencana Suksesi )

*Succession* planning merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/perusahaan ini pada umumnya diselenggarakan secara informal. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi pada para pekerja untuk mendapatkan pekerja yang berpotensi. Pekerja itu diberi kesempatan setingkat eksekutif, dengan pemberianpelatihan atau melalui pengalaman langsung yang berdampak pada pengembangan karier, maupun untuk menguji kemampuan mereka sebelum menempati posisi penting dilingkungan organisasi/perusahaan.

Tabel 5. Kelebihan dan kekurangan *Succession Planning*

|  |  |
| --- | --- |
| *Succession Planning* ( Rencana Suksesi ) | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Menghindari kemungkinan organisasi mengalami kerugian finansial dan inefisiensi. 2. Meminimalkan kemungkinan turunnya produktivitas perusahaan. 3. Mengurangi risiko turunnya kepercayaan investor terhadap organisasi. | 1. Dalam beberapa kasus dapat membuang-buang sumber daya. 2. Rencana yang dikembangkan mungkin tidak akan bertahan lama. |

1. *Job Posting* ( Penawaran terbuka untuk satu jabatan )

*Job posting* adalah salah satu metode yang paling populer dalam mengisi jabatan yangkosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Untuk itu setiap ada jabatan yang kosong diumumkan melaluimedia intern, buletin perusahaan, papan buletin/pengumuman, sarana telepon atau sistem komputer. *Job posting* berperan sebagai berikut :

1. Menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
2. Menyediakan kesempatan yang sama bagi kemajuan setiap karyawan.
3. Menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam perusahaan dengan mengumumkan kesempatan tersebut pada semua karyawan.
4. Meningkatkan pengetahuan karyawan akan tingkat gaji, uraian tugas, promosi umum dan prosedur transfer, dan apa saja yang bisa mengefektifkan kinerja.

Tabel 6. Kelebihan dan Kelemahan *Job Posting*

|  |  |
| --- | --- |
| *Job Posting* | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Meningkatkan semangat kerja 2. Cara untuk mendapatkan lebih banyak kesempatan variasi kerja 3. Umumnya lebih sesuai dengan keterampilan dan kebutuhan karyawan   Mengisi posisi dengan biaya yang lebih murah | 1. Keterampilan yang dibutuhkan mungkin tidak tersedia di dalam perusahaan 2. Tidak memberikan keterampilan dan pemikiran baru 3. *Unsupportive supervisor mayblock employee participation* |

1. *Buyback* (Mempekerjakan Kembali )

*Buyback* adalah mengambil kembali karyawan yang telah keluar dengan menawarkan posisi yang baru.Sering terlupakan bahwa sumber rekrutan dapat juga diperoleh dari karyawan yang telah berhenti. Banyak karyawan yang mengundurkan diri karena tidak sanggup bekerja berdasarkan jam kerja tradisional yaitu 40 jam per minggu, karena alasan sekolah, merawat anak, menikah dan komitmen lainnya. Mereka mungkin akan senang bila ditarik untuk bekerja kembali dengan perjanjian jam kerja yang telah disepakati bersama dan bersifat fleksibel.

*Buyback* terjadi bila mantan karyawan menerima kembali tawaran kerja di perusahaan sebelumnya tempat ia bekerja. Bila dari upaya internal kebutuhan tenaga kerja belum juga terpenuhi, maka bagian SDM harus mencari dari luar / eksternal.

Tabel 7. Kelebihan dan kekurangan  *Buyback*

|  |  |
| --- | --- |
| *Buyback* | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| Mantan karyawan adalah seseorang yang telah dikenal dan telah mengenal budaya, gaya dan cara perusahaan melakukan banyak hal. | Mantan karyawan yang telah keluar mungkin akan kembali dengan perilaku yang kurang positif. |

* + - 1. **Sumber Eksternal dan Metode yang digunakan**

Sumber rekrutmen eskternal meliputi individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan. Pasar tenaga merupakan sumber tenaga kerja yang bervariasi. Beberapa metode yang digunakan dalam rekrutmen yang berasal dari sumber eksternal, yaitu:

1. *Advertising*

Metode dimana organisasi/ perusahaan menggunakan media massa dan elektronik. Misalnya, radio, surat kabar, atau publikasi industry untuk merekrut pencari pekerjan. Ada dua jenis iklan penarikan, yakni  *want ad*  dan *blind ad*. *Want ad* adalah suatu iklan yang di dalamnya perusahaan menguraikan pekerjaan dan benefitnya. Sedangkan *Blind ad* merupakan iklan yang identitasnya tidak disebutkan secara gambling. Tetapi hanya memberikan alamat dan kode tertentu melalui kiriman kantor pos dan sebagainya.

Perekrutan tenaga kerja melalui cara ini, menurut Siswanto Sastro-hadiwiryo (2005) memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut.

Tabel 8. Kelebihan dan kekurangan *advertising/*periklanan

|  |  |
| --- | --- |
| *Advertising/*Periklanan | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Tercapai sasaran yang cukup luas dibandingkan cara lain 2. Hubungan langsung antara tenaga kerja dan pencari tenaga kerja terjalin secara perorangan 3. Kemungkinan besar dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan harapan organisasi/ perusahaan 4. Memiliki waktu siaran tertentu yang sudah pasti ditayangkan 5. Memberikan daya penyampaian dan pengaruh yang kuat, karena memeberikan kombinasi suara dan gambar | 1. Memerlukan alokasi dana yang cukup besar, karena pemuatannya tidak hanya satu kali/ satu media 2. Kemungkinan pelamar yang dating cukup banyak, sehingga tidak mustahil apabila agak merepotkan pada saat seleksi berikutnya |

1. Agen tenaga kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia perusahaan adalah tumbuh dan berkembangnya perusahan swasta. Perusahaan tersebut bergerak di bidang jasa, mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Suatu organisasi yang membantu perusahaan dalam merekrut karyawan. Pada saat yang sama membantu individu untuk mencari pekerjaan. Dalam perkembangan selanjutnya, perusahaan tersebut bekerja sama dengan instansi pemerintah dan swasta lainnya dalam penyediaan tenaga kerja. Berikut kelebihan dan kekurangan metode perekrutan melalui agen penyalur tenaga kerja.

Tabel 9. Kelebihan dan kekurangan agen tenaga kerja

|  |  |
| --- | --- |
| Agen tenaga kerja | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Penyediaan tenaga kerja dapat dilakukan setiap waktu secara cepat, karena agen lebih memperhitungkan laba, sehingga mengutamakan pelayanan 2. Memiliki sumber perekrutan yang cukup banyak dan beragam keahlian, sehingga organisasi tidak akan mengalami kekurangan bila membutuhkan tenaga kerja dalam waktu relatif singkat | 1. Pembiayaan perlu dioperhatikan, biasanya dapat dilakukan dengan kesepakatan pembayaran jasa antara perusahaan dengan agen atau antara pelamar dengan perusahaan |

1. *Job fair/ open house*

*Job fair/Open House* merupakan alh satu mekanisme perburuan karyawan yangs erring dipilih oleh perusahaan. Metode ini seringkali dinilai cukup efektif dan efisien dalam merekrut pekerja yang diinginkan. Biasanya perusahaan mengundang calon- calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai perusahaan. Berbagai cara yang bisa dilakukan, seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas perusahaan.

Tabel 10. Kelebihan dan Kekurangan *Job fair/open house*

|  |  |
| --- | --- |
| *Job fair/Open house* | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Difokuskan untuk mencari fresh graduate agar dapat dibentuk lagi oleh perusahaan dan dapat menyerap ilmu-ilmu baru dalam training 2. Dapat menemukan pelamar berpotensi yang masih bisa dikembangkan | 1. Biasanya para pelamar merupakan calon pekerja yang minim pengalaman karena masih fresh graduate |

1. Asosiasi Profesi

Banyak asosiasi profesi menyediakan layanan dan informasi penempatan kerja untuk para anggotanya. Layanan ini berupa akses informasi lowongan kerja dari perusahaan yang sesuai dengan kualifikasi mereka. Selain itu asosiasi profesi sering mempublikasikan keanggotaan mereka melalui majalah dan jurnal ilmiah. Publikasi semacam ini sering menarik minat perusahaan tertentu untuk merekrut anggota di dalam asosiasi profesi tersebut. Anggota dari asosiasi profesional ini biasanya selalu mengikuti perkembangan terakhir kemajuan bidang keahlian mereka, sehingga perusahaan dapat memungkinkan mendapat pelamar yang berkualitas.

Selain itu, rekruter tidak perlu menguasai keahlian tertentu untuk dapat merekrut tenaga ahli, misalnya tenaga kerja bidang keteknikan yang sulit dicari, maka rekruter bisa menghubungi asosiasi ini untuk mendapatkan tenaga yang dibutuhkan.

Tabel 11. Kelebihan dan Kekurangan Asosiasi Profesi

|  |  |
| --- | --- |
| *Asosiasi Profesi* | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Sumber perekrutan dengan biaya yang murah. 2. Dapat mengetahui pengalaman para calon dengan baik karena kita telah tahu kualitas dari asosiasi profesi. | 1. Seringkali tidak ada *filtering* terhadap formulir aplikasi sehingga kualitasnya tidak konsisten. 2. Mempersempit wilayah pencarian calon pekerja. |

1. *Walk-ins* dan *Write-ins*

*Walk-ins* yaitu pelamar atau pencari pekerjaan datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blangko lamaran guna menentukan minat dan kemampuan mereka. Lamaran yang terpakai dimasukkan dalam arsip sampai ada lowongan posisi yang sesuai atau sampai lamaran dianggap cukup lama untuk dianggap sah, sedangkan *Write-ins*, yaitu surat-surat lamaran yang dikirim langsung pada lembaga. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran yang memenuhi syarat.

Tabel 12. Kelebihan dan Kekurangan *Walk-ins* dan *Write-ins*

|  |  |
| --- | --- |
| *Walk-ins* dan *Write-ins* | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Tanpa biaya (*no cost*) 2. Hubungan dengan masyarakat baik (*good public relations*) | 1. Sistem pemantauan calon pekerja buruk (*poorly monitored system*) 2. Dapat mengakibatkan calon pekerja hilang (*loss applicant*) |

1. Rekomendasi Karyawan ( *Refferal Employee* )

Sumber informasi yang paling berharga adalah karyawan sekarang yang mungkin mengetahui seseorang yang berkualifikasi dan tertarik dengan posisi kerja yang lowong. Umumnya ketika karyawan perusahaan memperoleh informasi mengenai lowongan pekerjaan, mereka akan menginformasikan kepada kerabat atau teman, dan mendorong mereka untuk mencalonkan diri. Beberapa tahun lalu, metode ini tidak pernah dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut untuk mencegah adanya hubungan interpersonal antarkaryawan. Namun saat ini, mempekerjakan kerabat dan teman dari karyawan melalui rekomendasi mereka, diakui sebagai cara yang murah untuk mendapatkan karyawan baru.

Tabel 13. Kelebihan dan kekurangan Rekomendasi Karyawan (*Refferal Employee*)

|  |  |
| --- | --- |
| Rekomendasi Karyawan ( *Refferal Employee* ) | |
| Kelebihan | Kekurangan |
| 1. Cara yang murah untuk mendapatkan karyawan baru 2. Karyawan rekomendasi umumnya loyal 3. Karyawan akan merekomendasikan orang yang dia kenal yang keahliannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. 4. Calon karyawan yang direkrut dengan cara ini sudah memiliki banyak informasi tentang perusahaan dari karyawan yang merekomendasikan 5. Calon karyawan umumnya akan bekerja keras agar tidak mempermalukan orang yang merekomendasikan. | 1. Karyawan cenderung merekomendasikan seseorang yang karakteristiknya mirip dengan diri mereka. 2. Dapat terjadi fenomena kolusi dan nepotisme serta cenderung diskriminatif. 3. Menimbulkan kekecewaan karyawan yang direkomendasikan oleh seseorang jika ditolak. 4. Timbulnya kelompok klik yang cenderung dapat menciptakan konflik kepentingan sehingga lingkungan kerja menjadi tidak nyaman. 5. Karena kecenderungan pilihan sangat terbatas, maka tidak tertutup peluang terjadinya proses seleksi yang kurang didasarkan pada persaingan dan manfaat. |

* + 1. **Proses Perekrutan**

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

* 1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.

* 1. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau universtasuniversitas.

* 1. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok.

Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.

* 1. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan. Kemudian masuk ke dalam tahap seleksi.

* 1. **Seleksi**
     1. **Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dengan diawali ketika pelamar kerja mendaftar dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk menerima orang yang tepat, pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari spesifikasilah diketahui kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Defenisi seleksi menurut beberapa ahli:

“Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.” (Simamora, 2004)

 “Seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik, yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak.” (Siagian, 2006)

Pengertian seleksi menurut Casio (1992) yang dialih bahasakan oleh Muharam (2000): “Proses identifikasi dan pemilihan orang yang paling memenuhi syarat untuk jabatan dan posisi tertentu.”

“[Seleksi](http://www.kajianpustaka.com/2012/10/seleksi-penerimaan-karyawan.html) adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak diterima oleh perusahaan tersebut.” (Handoko, 1996)

“[Seleksi](http://www.kajianpustaka.com/2012/10/seleksi-penerimaan-karyawan.html) adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan.” (Hasibuan, 2002)

Menurut Wheter dan Davids (1996), [seleksi](http://www.kajianpustaka.com/2012/10/seleksi-penerimaan-karyawan.html) merupakan serangkaian langkah tertentu untuk memilih calon-calon pegawai yang dipekerjakan. Proses ini dimulai dari saat pelamaran dan keahlian dengan keputusan penerimaan.

Dari beberapa definisi yang disampaikan oleh beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, tepat, dan adil agar diperoleh karyawan yang *qualified*. Karyawan yang *qualified* itu harus ditempatkan pada pekerjaan yang tepat pula agar karyawan tersebut mampu bekerja secara optimal sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan untuk perusahaan tersebut.

* + 1. **Tujuan Seleksi**

Tujuan diadakannya seleksi karyawan yaitu untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku jabatan tertentu, hal ini diartikan bahwa tenaga kerja tersebut dapat memberikan prestasinya pada perusahaan. Diharapkan semboyan “*The Right Man On The Right Place*” akan menjadi kenyataan. Pada umumnya tujuan seleksi, yaitu:

1. Untuk mendapatkan para karyawan yang memenuhi syarat dan mempunyai kualitas sebagaimana yang dibutuhkan (jujur, disiplin, terampil, kreatif, loyal, dan berdedikasi tinggi).
2. Untuk mengukur kemampuan calon karyawan atau pelamar, apakah dapat mengerjakan pekerjaan tertentu yang dibutuhkan.
3. Untuk menyiapkan dan membentuk kader-kader karyawan yang dapat menunjang kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
4. Untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama.
   * 1. **Pelaku Seleksi**

Seleksi pada setiap organisasi mempunyai perbedaan antara siapa yang harus bertanggung jawab dengan pengadaan seleksi. Seleksi bisa dilakukan oleh pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Organisasi bisa menggunakan unit SDM maupun langsung dari manajer untuk melakukan seleksi. Pada umumnya perusahaan yang lebih kecil namun validitas dan keadilannya mungkin diragukan, seleksi dilakukan oleh manajer. Pengambilan keputusan terjadi karena manajer menganggap bahwa hanya manajer tersebut yang dapat menyeleksi karyawan dengan baik.

Sebagian organisasi lain meminta unit SDM sebagai penyeleksi awal, sedangkan manajer atau supervisor bagian akhirnya. Jika semakin tinggi jabatan yang diinginkan calon karyawan, maka umumnya semakin besar pula keputusan akhir penyeleksian diberikan oleh menajer daripada unit SDM. Selain manajer dan unit SDM, biasanya unit kerja yang bersangkutan juga dilibatkan dalam proses seleksi. Pelibatan tersebut dilakukan agar calon karyawan diambil kriteria dan kebutuhan unit kerja yang bersangkutan. Sehingga pada intinya penyeleksian dilakukan oleh beberapa pihak tidak hanya oleh manajer maupun unit SDM, hal tersebut tergantung kebijakan di setiap organisasi yang berbeda.

Tabel 13. Pengadaan Seleksi oleh Pihak Internal

|  |  |
| --- | --- |
| **Unit SDM** | **Para Manajer** |
| Memberikan penyambutan awal untuk para pelamar. | Memberikan data permintaan karyawan dengan kualifikasi tertentu untuk mengisi pekerjaan |
| Mengadakan wawancara penyaringan awal. | Berpartisipasi dalam proses seleksi sepantasnya. |
| Mengadakan tes pekerjaan yang sesuai. | Mewawancara kandidat akhir. |
| Mendapatkan informasi latar belakang dan referensi, serta mengatur pemeriksaan fisik pekerjaan, apabila digunakan. | Membuat keputusan seleksi akhir, berdasarkan nasihat dari para spesialis SDM. |
| Meyerahkan kandidat utama kepada para manajer untuk seleksi akhir. | Memberikan informasi tindakan lanjutan mengenai pantas tidaknya individu yang dipilih. |
| Mengevaluasi keberhasilan dari proses seleksi. |  |

Sumber: *Human Resource Management, 9th edition.*

Penggunaan unit SDM dan manajer merupakan pengadaan seleksi yang dilakukan oleh pihak internal. Selain oleh pihak internal, seleksi juga dapat diserahan kepada pihak eksternal perusahaan, seperti jasa perekrutan dan penyeleksian atau juga bisa agen tenaga kerja. Hal ini berarti penyeleksian dipercayakan langsung kepada pihak ekternal tersebut.

Keuntungan dan kerugian melakukan seleksi oleh pihak internal, yaitu:

1. Dapat meningkatkan kemampuan manajemen dalam hal manajerial perusahaan.
2. Kualitas suatu hasil produksi meningkat karena dikerjakan oleh pekerja yang berasal dari hasil seleksi sendiri, sehingga perusahaan mudah untuk melakukan kontrol.
3. Perusahaan tidak dapat berkonsentrasi total pada kegiatan yang lebih penting karena juga harus memikirkan seleksi karyawan.
4. Lebih boros waktu, tempat dan biaya yang digunakan untuk iklan, seleksi dokumen, tes dan wawancara awal karena diadakan sendiri.

Penggunaan jasa eksternal juga mempunyai keuntungan dan kerugian untuk perusahaan penggunanya:

1. Perusahaan dapat berkonsentrasi pada kegiatan yang lebih penting.
2. Perusahaan dapat menggunakan keahlian dan jaringan yang dimiliki oleh perusahaan jasa tersebut.
3. Perusahaan jasa tersebut dianggap lebih mengerti mengenai peraturan ketenagakerjaan daripada perusahaan, sehingga dapat mengurangi resiko hukum.
4. Waktu, tempat dan biaya yang digunakan untuk iklan, seleksi dokumen, tes dan wawancara awal dapat dihemat, karena semua dilakukan oleh perusahaan jasa perekrutan dan penyeleksian.
5. Nama perusahaan dan status perusahaan yang sedang mencari karyawan baru tetap rahasia, hal ini biasanya dianggap penting oleh perusahaan-perusahaan besar untuk menghindari “hujan” lamaran, baik yang dikirim via pos maupun yang datang langsung.
6. Dapat menurunkan kemampuan manajemen dalam hal manajerial perusahaan.
7. Dapat menurunkan kualitas suatu hasil produksi karena dikerjakan oleh pekerja yang berasal dari agen tenaga kerja dan perusahaan kesulitan untuk melakukan kontrol.
8. Menimbulkan perselisihan hubungan industrial pada perusahaan apabila penyedia jasa gagal memenuhi ketentuan peraturan hukum ketenagakerjaan yang berlaku.
   * 1. **Kualifikasi Calon Peserta Seleksi**

Beberapa kualifikasi yang menjadi calon peserta seleksi menurut Hasibuan (2001) adalah sebagai berikut:

* 1. Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu:

* + - * 1. Teknikal Skill merupakan keahlian yang dimiliki oleh pegawai.
        2. Human Skill merupakan keahlian yang dimiliki sub pimpinan.
        3. Konseptual Skill merupakan keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan.
  1. Pengalaman

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

* 1. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

* 1. Pendidikan

Pendidikkan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikkan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu

1. Umur

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

1. Kerjasama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

1. Kejujuran

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

1. Inisiatif dan Kreatif

Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

* + 1. **Pendekatan Seleksi**

Beberapa pendekatan seleksi yang umum digunakan antara lain:

1. *Successive Hurdles Selection Approved*

Dalam pendekatan ini setiap peserta seleksi harus mengikuti tahapan-tahapan seleksi jika sudah mencapai kelulusan di tahap yang sebelumnya. Peserta yang berhak melanjutkan ke tahapan seleksi yang lebih tinggi ialah yang sudah dapat lolos di tahap sebelumnya. Pendekatan ini sangat efisien digunakan bila jumlah peserta seleksi banyak dan membutuhkan penghematan waktu serta biaya.

1. *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini menghendaki keikutsertaan seluruh peserta seleksi dalam tiap tahapan seleksi dari awal hingga akhir. Peserta seleksi kemudian memeperoleh nilai di setiap tahap, sehingga terlihat di bidang mana peserta memiliki kelemahan dan kelebihan dan nantinya hasil keputusan seleksi diperoleh dari total skor keseluruhan. Pendekatan ini lebih terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap kemampuan seorang calon, tetapi kurang efisien bila jumlah peserta seleksinya sangat banyak.

**2.2.6 Dasar Pemilihan Metode Seleksi**

“Proses seleksi dapat dilaksanakan dengan beragam metode, perusahaan tidak dapat memilih untuk menggunakan suatu metode seleksi tanpa adanya alasan atau pertimbangan yang tepat.” (Torrington, 2000)

Berikut ini adalah sejumlah dasar pertimbangan dalam memilih metode seleksi:

1. Kriteria seleksi untuk posisi yang akan diisi
2. Kelayakan metode dengan posisi yang akan diisi
3. Kemampuan staff yang terlibat dalam proses seleksi
4. Kemudahan masalah administrative
5. Masalah waktu
6. Ketepatan hasil
7. Biaya

Metode seleksi yang dipilih harus sesuai dengan kriteria seleksi. Berikut ini adalah hal-hal yang menjadi kriteria dasar dalam menyeleksi tenaga kerja (Sedarmayanti, 2007 ):

1. Berpedoman pada laporan analisispekerjaan, rencana dan rekrutmen tenaga kerja.
2. Efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana,tenaga dan lain-lain.
3. Memperhatikan ketentuan yang berlaku, swasta atau pemerintah.
4. Dilaksanakan objektif danj jujur
5. Profesional

Dalam menyeleksi tenaga penjual, metode seleksi yang tepat adalah metode unjuk keahlian atau presentasi. Metode seleksi yang dipilih juga harus layak atau sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, tes psikotes mungkin akan menyinggung perasaan kandidat yang telah mengisi posisi senior (posisi manajer). Selanjutnya kemampuan staff yang terlibat dalam proses seleksi harus pula dipertimbangkan, tidak mungkin perusahaan melakukan tes untuk menerjemahkan naskah dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia bila karyawan yang terlibat dalam proses seleksi tersebut tidak memiliki kemampuan penerjemahan yang baik.

Metode seleksi yang digunakan dipilih yang tidak akan menimbulkan kesulitan admistratif, seperti kesulitan dalam pendataan atau penilaian. Ada kalanya masalah waktu menjadi penting karena ada sejumlah posisi yang perlu segera diisi, maka diperlukan metode yang tidak banyak memakan waktu. Hal yang perlu diperhatikan oleh pihak penyeleksi adalah ketepatan hasil yang diciptakan. Akurasi semakin tinggi bila ada beragam metode yang digunakan, sehingga disarankan untuk menggunakan lebih dari satu metode seleksi. Suatu perusahaan kebanyakan menggunakan metode seleksi yang sudah ada infrastrukturnya, baik petugas penyeleksi, berkas soal dan jawaban karena bisa memperkecil biaya.

“Dasar pertimbangan ini harus diperhatikan dengan seksama oleh penyeleksi. Keputusan untuk menggunakan suatu jenis metode seleksi bersifat subyektif, karena sangat tergantung pada kondisi internal dan eksternal perusahaan. Metode seleksi yang tepat untuk suatu posisi di suatu perusahaan belum tentu tepat untuk menyaring posisi yang sama di perusahaan yang berbeda.” (Herdiana, 2011)

* + 1. **Metode Seleksi**

Metode-metode dalam seleksi meliputi formulir lamaran kerja, wawancara kerja, tes psikologis, tes pengetahuan dan *performance test*.

1. Formulir Lamaran Kerja

Formulir lamaran kerja adalah suatu cara mengumpulkan informasi tertulis tentang pendidikan pelamar, pekerjaan dan pengalaman yang dimiliki pelamar baik yang terdahulu maupun sekarang. Hampir semua organisasi meminta pelamar untuk melengkapi formulir permohonan dari beberapa jenis. Aplikasi bentuk biasanya meminta informasi tentang alamat rumah pelamar, *last employer*, pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan informasi lain yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti nama dan alamat referensi. Formulir lamaran kerja juga berfungsi sebagai panduan untuk wawancara kerja.

1. Wawancara Kerja

Wawancara kerja merupakan metode pertukaran informasi antara pelamar dan pewawancara tentang kesesuaian pelamar kerja dengan peminatan pekerjaan yang ditawarkan. Informasi yang disediakan dalam aplikasi pemohon untuk pekerjaan dapat diperiksa lebih mendalam dalam wawancara, dan informasi lain yang relevan dengan kualifikasi pelamar dapat diperoleh. Karena wawancara dapat menjadi lebih fleksibel, setiap bagian yang hilang informasi tentang pemohon dapat dikumpulkan pada saat ini.

1. Tes Psikologis

Tes ini diberikan oleh ahli psikologi untuk mengetahui kemampuan potensial calon pekerja. Terdapat berbagai bentuk dari tes ini , antara lain :

* + - * 1. Tes kecerdasan

Tes ini menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis

* + - * 1. Tes kepribadian

Tes ini bertujuan memperoleh hasil yang mencerminkan kesedian pelamar dalam hal bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur kepribadian lainya.

* + - * 1. Tes bakat

Mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan seperti ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, kemampuan berhitung dan persepsi calon pegawai.

* + - * 1. Tes minat

Mengukur antusiasme pelamar terhadap jenis pekerjaan dan kesesuaian calon pegawai dengan minatnya.

* + - * 1. Tes prestasi

Mengukur ketrampilan dan kemampuan pelamar baik oral maupun tulis.

* + - * 1. Tes Pengetahua

Bentuk tes yang menguji pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus disesuaikan dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

1. *Performance test*

Bentuk tes yang digunakan untuk mengukur kemampuan para pelamar dalam melaksanakan beberapa pekerjaan yang akan dijabatnya

* + 1. **Proses Seleksi**

Cascio (2003) dan Munandar (2001) menyatakan bahwa, “Proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja (lowongan pekerjaan) pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan; sedangkan proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan.”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa proses rekrutmen merupakan proses awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi terjadi setelah ada sejumlah calon karyawan yang mendaftar atau terdaftar melalui proses rekrutmen. Kegiatan rekruitmen dan seleksi dapat digabung tergantung pada besar kecilnya organisasi dan jumlah karyawan yang akan direkrut dan diseleksi. Apabila jumlah pegawai yang akan diseleksi cukup besar sampai ribuan orang. Sebagai contoh , penerimaan Pegawai Negeri suatu departemen, maka sebaiknya fungsi rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dipisahkan, akan tetapi kalau pegawai yang direkrut hanya beberapa orang saja seperti pada perusahaan kecil maka fungsi rekrutmen dan seleksi tersebut tidak perlu dipisahkan dan dapat dikerjakan oleh seorang Manajer Sumber Daya Manusia.

Proses seleksi dilakukan setelah para pelamar memenuhi persyaratan yang telah diberikan oleh suatu perusahaan. Kemudian dengan memperhatikan prestasi para pelamar dipilih orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi suatu jabatan untuk selanjutnya diterima diperusahaan tersebut.

1.

Penerimaan pendahuluan pelamar

2.

Tes-tes penerimaan

3.

Wawancara seleksi

4.

Pemeriksaan referensi

6.

Wawancara oleh penyedia

5.

Evaluasi medis / tes kesehatan

7.

Keputusan penerimaan

Gambar 2. Langkah-langkah proses seleksi

Seperti ditunjukkan gambar 2, langkah-langkah dalam proses seleksi biasanya paling tidak terdiri dari 7 langkah secara berurutan. Bagi pelamar yang dari internal contohnya, dalam rangka alih tugas atau promosi biasanya tidak perlu melewati langkah-langkah seperti penerimaan, pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan). Sedangkan untuk pelamar dari eksternal, langkah-langkah seperti diatas adalah umum. Berikut penjelasan dari langkah-langkah diatas:

1. Penerimaan pendahuluan/surat lamaran

Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/curriculum vittae milik pelamar. Kemudian menyortir cv pelamar untuk menentukan pelamar yang akan selanjutnya di panggil dengan pelamar yang gagal memenuhi standart suatu perusahaan.

1. Tes penerimaan

Penggunaan pengujian dalam proses penyeleksian terkadang diadakan, tetapi di lain kesempatan tidak tergantung kegunaan dan jenis pekerjaannya. Selain itu, dapat jadi beberapa tes tidak handal dan yang lainnya tidak menghasilkan perkiraan kinerja karyawan yang akurat. Persoalan pokok yang sering ditemukan adalah penggunaan tes yang bersifat umum dan tanpa mempertimbangkan keabsahannya. Adapun beberapa tes dalam proses penyeleksian, diantaranya sebagai berikut :

1. Tes Kepribadian dan Minat

Tes kepribadian mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi atau keterbukaan, kemampuan berinteraksi social, kepercayaan dan kejujuran. Tes minat umumnya dirancang untuk mengukur preferensi atau pilihan kegiatan individual dan dapat juga untuk memperkirakan jenis pekerjaan atau jabatan apa yang yang akan cocok diambil.

1. Tes Bakat dan Prestasi

Tes bakat (aptitude) dipakai untuk menilai kapasitas seseorang untuk belajar. Tes prestasi dipakai untuk mengetahui derajat seseorang yang telah belajar.

1. Tes Pengetahuan

Tes ini digunakan untuk mengetagui tingakat pengetahuan seseorang pelamar dalam bidang pengetahuan atau keahlian tertentu.

1. Tes Kesehatan

Hampir semua perusahaan mensratkan kepada pelamar untuk memiliki kesehatan prima agar mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.

1. Wawancara seleksi

Menurut Sihotang (2007), ada beberapa tipe wawancara yang dapat dikenalkan pada kita, yaitu:

1. Wawancara tidak terstruktur

Suatu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara tanpa daftar pertanyaan, dengan harapan diperolehnya informasi yang mendalam mengenai pelamar. Walaupun pertanyaan tidak didaftar/ditulis namun proses dan prosedur wawancara telah dipersiapkan secara sistematis di pikiran pewawancara.

1. Wawancara terstruktur

Dalam wawancara terstruktur setiap pelamar mendapatkan pertanyaan yang sama dari pewawancara. Biasanya digunakan ketika peserta yang melamar pekerjaan sangat banyak dan dibutuhkan validasi dari data yang diperoleh. Kelemahannya ialah sifatanya sangat formal serta pewawancara tidak bisa melakukan improvisasi pertanyaan yang akan diberikan kepada pelamar.

1. Wawancara gabungan terstruktur dan tidak terstruktur

Penggabungan antara dua tipe wawancara ini biasanya digunakan untuk mengambil kebaikan dari kedua macam wawancara. Misalnya, ketika pewawancara telah mendapatkan informasi dari daftar pertanyaan yang telah dibuat (wawancara terstruktur), memungkinkan bagi pewawancara untuk berimprovisasi menanyakan hal lain dari pelamar yang informasinya dibutuhkan bagi manajemen (wawancara tidak terstruktur).

1. Wawancara pemecahan masalah

Dalam wawancara ini, pewawancara memberikan suatu masalah atau kasus tertentu untuk mengukur kemampuan pelamar dalam menyelesaikan masalah yang bersifat hipotesis. Biasanya yang diperhatikan oleh pewawancara ada 3 yaitu :

1. Pemecahan masalah dan kesimpulan yang kemukakan pelamar
2. Pendekatan yang digunakan
3. Seberapa tenang pelamar jika di hadapkan pada sebuah tekanan.
4. Wawancara keadaan stress

Biasanya pewawancara memberikan pertanyaan yang menjengkelkan kepada pelamar untuk mengetahui sejauh mana emosi pelamar dalam menghadapi pekerjaan yang genting seperti pemadam kebakaran dan ketikan bencana alam. Ada berbagai penyebab kesalahan atau perangkap dalam proses wawancara. Kegagalan untuk mengatasi penyebab-penyebab kesalahan wawancara akan menurunkan efektivitas wawancara. Berbagai bentuk kesalahan wawancara secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Halo Effect*

Kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar. Contoh, seorang pelamar yang mempunyai senyuman menarik (apalagi kalau cantik atau ganteng) dan simpatik diperlakukan sebagai calon unggul sebelum wawancara dimulai.

*Leading Questions*

Kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan “telegram” jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah pertanyaan-pertanyaan wawancara. Contoh, “Apakah saudara setuju bahwa laba adalah penting?” atau “Apakah saudara akan menyenangi pekerjaan ini?”.

*Personal Biases*

Kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Contoh, “Saya lebih menyukai personalia penjualan yang berbadan tinggi” atau “Ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita”.

Dominasi Pewawancara

Kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk “membual” kepada pelamar, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan percakapan sosial. Contoh, penggunaan waktu wawancara untuk menceritakan rencana-rencana perusahaan, penggunaan waktu wawancara untuk memberitahukan bagaimana pentingnya pekerjaan pewawancara.

1. Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang jika dilihat dari kacamta orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu.

1. Evaluasi medis (tes kesehatan)

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

1. Wawancara oleh penyedia

Atasan langsung/penyedia pada akhirnya merupakan orang yang bertanggungjawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyedia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyedia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

Komitmen para penyedia pada umumnya akan semakin besar bila mereka diajak berpartisipasi dalam proses seleksi. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui *supervisory interview*. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyedia menilai kecakapan teknis, potensi, kesediaan bekerjasama, dan seluruh kecocokan pelamar. Wawancara ini berguna sebagai suatu cara efektif untuk meminimumkan pertukaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

1. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi, baik diputuskan oleh manager ataupun kepala personalia. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

Terdapat faktor penting dalam penentuan sebuah alat dan tahapan seleksi , yakni:

1. *Job relatedness*

Mengacu pada pertimbangan apakah alat atau prosedur seleksi berhubungan dengan tuntutan kerja yang akan dilakukan bilamana pegawai tersebut diterima, atau apakah prosedur dan alat seleksi mempunyai validitas.

1. *Utility*

Mengacu pada penimbangan antara keuntungan yang didapat dengan biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan sebuah prosedur seleksi.

1. *Legality*

Mempertimbangakan beberapa tes yang dilarang oleh undang-undang untuk diselenggarakan.

1. *Practicality*

Mempertimbangkan kemudahan untuk dilakukan dan tidak memakan waktu yang banyak

Dalam memutuskan suatu metode yang digunakan, penyeleksi perlu mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas. Metode seleksi yang tepat pada suatu perusahaan direfleksikan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan masing-masing sehingga akan bersifat subyektif.

**2.2.9 Karakteristik Tes yang Digunakan Dalam Seleksi**

Menurut Mondy dan Noe (2005), karakteristik tes yang baik digunakan dalam seleksi harus memiliki ciri- ciri, antara lain :

1. Standarisasi

Sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur kondisi bagi semua peserta.

1. Obyektivitas

Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil dan nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektivitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes.

1. Norma

Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa adanya norma hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan, apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain.

1. Reliabilitas

Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini.

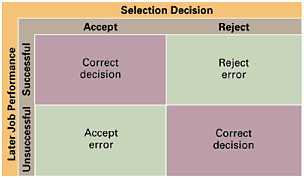
1. Validitas

Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, sebuah tes dikatakan valid jika alat seleksi tersebut benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

**2.2.10 Keputusan Seleksi**

“Langkah terakhir dari proses seleksi sumber daya manusia ini adalah membuat keputusan diterima atau ditolaknya pelamar kerja. Pemberitahuan kepada pelamar bahwa lamaranya terpaksa ditolak sebagai pegawai di dalam suatu organisasi sebaiknya dengan sesegera mungkin diberitahukan secara tertulis.” (Sihotang, 2007)

Proses seleksi penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat dipekerjakan, ini adalah latihan dalam prediksi. Prediksi ini penting karena setiap keputusan seleksi dapat menghasilkan empat hasil yang mungkin.



Gambar 3. *Selection Decision*

*Selection Error*:

* + - 1. *Reject errors for potentially successful applicants*
      2. *Accept errors for ultimately poor performers*

Keputusan tepat apabila calon diprediksikan akan sukses dan dibuktikan sukses dalam pekerjaannya, atau ketika calon diprediksikan tidak sukses dan akan melakukan pekerjaan semacam itu bila diterima. Pada kasus yang pertama, organisasi membuat keputusan yang benar untuk menerima calon tersebut, dan pada kasus yang kedua, organisasi benar untuk tidak menerimanya. Masalah timbul ketika kesalahan dibuat saat organisasi menolak calon yang akan berhasil pada pekerjaannya (*reject error*) atau menerima mereka yang mempunyai kinerja buruk (*accept error*). Beberapa masalah ini dapat menjadi signifikan. Biaya untuk menolak kesalahan (*reject error*) lebih mahal dari pada biaya tambahan untuk mencari calon yang sesuai. Mereka bisa saja menuduh organisasi melakukan tindakan diskriminasi, terutama bila calon yang berasal dari kelompok yang dilindungi tersebut ditolak secara tidak proporsional.

Keputusan *accept error* juga menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kerugian *accept error* antara lain termasuk biaya yang harus dikeluarkan untuk melatih karyawan baru, biaya menurunnya produktivitas karena karyawan yang tidak kompeten, biaya melakukan perekrutan karyawan baru, dan lain sebagainya.

“Dorongan utama dari setiap kegiatan pemilihan harus mengurangi kemungkinan membuat kesalahan menolak atau menerima kesalahan saat meningkatkan kemungkinan membuat keputusan yang benar.” (Robbins, 2010).

Selanjutnya kepada para pelamar yang diterima menjadi pegawai secepat mungkin diberikan surat panggilan yang menjelaskan kapan dimulainya bekerja atau mendapat *training* terlebih dahulu sebelum ditempatkan.

**2.2.11 Bias Dalam Seleksi**

Dalam pelaksanaan seleksi seringkali terjadi bias seperti yang telah disebutkan sebelumnya mengenai *selection error* dan banyak hal yang menjadi faktor terjadinya bias tersebut. Berikut kesalahan-kesalahan yang umumnya terjadi dalam proses seleksi:

1. Mudah percaya dengan keterangan pada CV pelamar. Untuk itu perlu menanyakan dengan jelas hal-hal penting dalam CV pelamar, terutama pengalaman kerja.
2. Seringkali terfokus pada pendidikan, pengalaman kerja dan IQ tanpa mempertimbangkan aspek emosional yang sebenarnya akan memberi dampak positif bagi perkembangan pekerjaan.
3. Kecenderungan memilih pelamar kerja berdasarkan koneksi atau orang yang dikenal tanpa mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasinya.
4. Seleksi dilakukan secara parsial , keputusan untuk menerima seorang karyawan tidak berdasarkan standar kompetensi yang dibutuhkan, tetapi berdasarkan persepsi pihak penyeleksi.
5. Seleksi dilakukan tanpa perencanaan yang matang dan mengarah pada sasaran yang dimaksud perusahaan. Oleh sebab itu, seleksi karyawan harus benar-benar dilakukan berdasarkan tingkat kompetensi calon karyawan.
   1. **Orientasi**
      1. **Pengertian Orientasi**

Berdasarkan buku *Managing Human Resources* (Luis R. Gomez, 2010) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan orientasi adalah proses pemberian informasi kepada pegawai baru mengenai dugaan mereka terhadap pekerjaan yang akan dijalani, serta membantu para pekerja baru menghadapi tekanan dari masa transisi. Hal inilah yang menjadikan alasan pentingnya diadakan proses orientasi oleh suatu organisasi.

Ada yang menyebutkan bahwa orientasi mempunyai makna yang sama dengan sosialisasi dan induksi, namun dalam literatur lainnya menyebutkan hal tersebut memiliki sedikit perbedaan. Sossialisasi dan induksi akan dibahas pada subbab selanjutnya.

* + 1. **Tujuan Orientasi**

Orientasi yang efektif diharapkan mampu mempunyai peranan yang besar dalam mengurangi *turn over* pegawai. Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam melakukan tahap orientasi terhadap para pekerja baru, namun beberapa tujuan dasar diadakan orientasi diantaranya adalah:

1. *The Employment Situation*

Disaat pertama bekerja, orientasi sangat membantu para pekerja baru untuk mengetahui kecocokan mereka dengan kebutuhan struktur organisasi dan tujuan perusahaan.

1. *Company Policies and Rules*

Setiap jabatan dalam organisasi harus menunjukkan adanya pedoman dan batasan yang diatur dengan kebijakan dan peraturan. Para pekerja harus memahami kebijakan dan peraturan perusahaan tersebut untuk memastikan mereka dapat beradaptasi dengan baik.

1. *Compensation and Benefits*

Anggota organisasi memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi tentang sistem *reward*. Pihak manajemen biasanya menyediakan informasi ini dalam proses perekrutan dan seleksi serta melakukan peninjauan kembali selama masa orientasi.

1. *Corporate Culture*

Pada dasarnya, budaya yang ada di perusahaan mencerminkan tentang segala sesuatu yang dapat dilakukan oleh para pekerja.

1. *Team Membership*

Kemampuan dan kemauan pekerja baru untuk dapat bekerja dalam tim, kemungkinan besar dapat terlihat sebelum ia dipekerjakan. Masa orientasi menekankan tentang pentingnya menjadi anggota yang mampu bekerjasama dengan tim dalam lingkugan pekerjaan.

1. *Employee Development*

Keamanan individu bagi pekerja semakin meningkat berdasarkan pada kemampuannya untuk memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dan keahlian yang terus berubah. Sehingga perusahaan harus memastikan pegawai dapat memperhatikan hal tersebut tidak hanya melalui program pengembangan yang disponsori oleh perusahaan tetapi juga program yang eksternal perusahaan.

1. *Dealing with Change*

Pekerja pada semua tingkatan diharuskan belajar untuk secara efektif dapat menangani perubahan sehingga dapat berkompetensi dengan pekerjaan yang dijalaninya. Cara terbaik yang dapat dilakukan adalah dengan mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan yang akan terus terjadi di perusahaan dan memperluas keterampilan individu.

1. *Socialization*

Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dirasakan para pekerja baru, perusahaan harus mengambil langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

* + 1. **Faktor Penting Dalam Orientasi**

Dalam buku *Recruiting Training and Retaining New Employees* karangan Jack J. Philips ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memberikan orientasi, diantaranya:

1. *Organizational History, Goals and Mission*

Dalam proses orientasi organisasi membahas sejarah awal, struktur organisasi, visi misi dan tujuan, serta sasaran organisasi. Hal ini juga dapat mencakup rencana jangka pendek dan panjang, informasi tentang kepegawaian dan hubungan tenaga kerja, serta faktor lain yang mempengaruhi lingkungan dan suasana di mana pekerja baru akan bekerja. Pekerja baru perlu untuk melihat bagaimana mereka masuk ke dalam organisasi dan bagaimana mereka akan berinteraksi dengan orang lain.

1. *Products, Services and Facilities*

Informasi tentang produk atau layanan organisasi merupakan bagian penting dari orientasi. Sebagai contoh, produsen alat pengendali polusi menjelaskan bagaimana peralatan yang digunakan di sebuah perusahaan kimia untuk mengendalikan limbah beracun. Hal ini biasanya dilengkapi konten dengan gambar, katalog, brosur, dan wisata fasilitas. Untuk organisasi besar, fasilitas audiovisual dapat mengidentifikasi lokasi dan menjelaskan fungsi yang dilakukan di setiap lokasi.

1. *Policies and Procedures*

Kebijakan dan prosedur pekerjaan yang disampaikan dalam orientasi mencakup arus kerja, proses produksi, kebijakan personalia, praktik akuntansi, peraturan kerja, dan kebijakan resmi yang memiliki dampak penting pada pekerja baru.

1. *Compensation*

Gaji adalah tujuan utama yang akan dicapai pekerja. Oleh karena itu, dalam orientasi harus disajikan daya saing sistem pembayaran serta bagaimana membayar kenaikan gaji yang diberikan. Kebijakan yang tepat atau pedoman yang mempengaruhi kompensasi dan imbalan harus didistribusikan bersama dengan penjelasan lisan jelas. Pekerja baru harus memiliki kesempatan yang cukup untuk mengajukan pertanyaan dan menerima respon memadai. Kesalahpahaman tentang kompensasi merupakan sumber ketidakpuasan anggota organisasi yang dapat merusak kinerja anggota organisasi.

1. *Job Content*

Deskripsi dari pekerjaan baru sangat penting diberitahukan dalam proses orientasi. Pada deskripsinya harus mencakup jadwal kerja, aturan kerja, persyaratan lembur, laporan hubungan, dan hal lainnya tentang isi pekerjaan atau lingkungan kerja. Pekerja baru memiliki hak untuk tahu apa yang diharapkan dari mereka dan harus memiliki penjelasan yang detail dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan organisasi, hal ini ditangani oleh *supervisor*.

1. *Expectations*

Dalam orientasi harus dijelaskan pula mengenai harapan organisasi kepada pekrja baru, kebiasaan kerja, kinerja, etika, dan isu sensitif lain yang mempengaruhi keberhasilan pekerja baru di lingkungan kerja. Selain itu, harapan harus mencakup potensi karir, promosi jabatan, perlakuan yang setara, dan kompensasi yang meningkat.

1. *Safety and Health Requirement*

Di sebagian besar organisasi, terutama di perusahaan manufaktur, bagian dari proses orientasi dikhususkan untuk persyaratan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena sumber bahaya yang tinggi maka sangat penting jika pekerja baru memahami peraturan keselamatan, pengamanan bahaya, serta peralatan keamanan pribadi sehingga mereka dapat menyadari kebutuhan mereka sendiri dan dapat memberikan teladan bagi orang lain. Dalam beberapa sesi orientasi, pekerja baru diberikan *checklist* syarat keamanan dan keadaan darurat serta menguraikan apa yang mereka harus lakukan jika terjadi kebakaran, kecelakaan, atau situasi darurat lainnya.

* + 1. **Komponen Orientasi**

Berikut ini adalah komponen orientasi sebagaimana dalam buku *Recruiting Training and Retaining New Employees* karangan Jack J. Philips:

1. *Presentation*

Presentasi dilakukan untuk menjelaskan berbagai hal mengenai perusahaan. Media yang digunakan dapat berupa video tentang profil perusahaan, *slides show* maupunrekaman suara. Cara lainnya dapat berupa tatap muka atau presentasi langsung.

1. *Written Material*

Dokumen tertulis atau bisa disebut dengan *handout* dapat digunakan selama masa orientasi. Ruang lingkup dari dokumen tertulis ini dapat bervariasi tergantung dari organisasi dan jabatan dari pekerja baru. Tahapan ini merupakan posisi transisi dan waktu yang ideal bagi pekerja baru untuk mempelajari tentang organisasi melalui dokumen tertulis berupa brosur, *booklets* dan *handbooks* yang menyajikan berbagai informasi terkait dengan pekerjaan.

1. *Tours*

Sebagian besar organisasi mengadakan *tour* perusahaan sebagai bagian dari proses orientasi. Pada tahapan ini mereka bisa bertemu dengan pekerja lama, mempelajari fasilitas yang ada, dan melihat proses produksi dari maupun penyediaan jasa. *Tour* akan efektif jika berpedoman pada hal berikut diantaranya:

1. Adanya rancangan *tour* yang disediakan bagi para pekerja baru untuk melihat sekeliling organisasi.
2. Mengintegrasikan *tour* dengan sesi kelas formal untuk menghindari kebosanan para pekerja baru yang selama beberapa kurun waktu hanya duduk dan mendengarkan presentasi. Pemandu *tour* dapat memandu dengan membentuk kelompok diskusi formal sehingga prosesnya berjalan lebih menarik sekaligus meningkatkan pembelajaran.
3. Menugaskan seseorang dari unit yang dituju untuk memandu *tour*.
4. Merencanakan *tour* sebaik mungkin dengan jadwal yang terencana dan susunan yang runtut, termasuk daftar pekerja baru yang akan mengikuti *tour*. Rencana yang tepat akan memastikan *tour* berjalan efektif dan seluruh kegiatan dapat terlaksana.
5. Memastikan bahwa pemandu *tour* siap dalam bertugas sesuai dengan jadwal yang ada dan menjadi komunikator yang efektif yang dapat dipahami oleh seluruh anggota *tour.*
6. Mengombinasikan makan siang dengan *tour* dan mengundang beberapa anggota organisasi lama atau pimpinan dalam satu unit yang dikunjungi sehingga dapat berinteraksi.
7. *Involvement of Others*

Meskipun orientasi merupakan tanggung jawab departemen personalia, namun seluruh staf dan manajemen juga harus berpartisipasi. Hal ini penting karena manajer tingkat atas juga mempunyai peranan dalam proses orientasi, walaupun hanya melalui rekaman video. *Middle manager* juga terlibat dalam proses orientasi yaitu adanya tatap muka maupun interaksi antara pekerja baru dengan *middle manager* sehingga para pekerja baru dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka maupun mendapatkan pembelajaran dan pelatihan. Sedangkan peran dari *supervisor* adalah melakukan pendekatan personal dengan pekerja baru.

1. *Follow-up Orientation*

*Follow-up* orientasi dapat dilakukan tiga puluh, enam puluh atau sembilan puluh hari sejak pekerja baru mulai melakukan pekerjaannya. *Follow-up* ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan organisasi untuk mengisi kesenjangan informasi yang terlewatkan dalam proses orientasi, memberikan peserta kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan menjelaskan interpretasi mereka atas kebijakan, prosedur, manfaat dan hal lain ditutupi selama orientasi, menyediakan kesempatan bagi organisasi untuk mengukur sikap dan reaksi dari pekerja setelah mereka memiliki masa jabatan singkat dengan organisasi serta memberikan kesempatan bagi pekerja baru untuk menyampaikan kepedulian mereka tentang organisasi atau mendiskusikan masalah mereka.

1. *Informal Orientation*

Orientasi informal meliputi transfer informasi dan interaksi antara seluruh anggota organisasi dari berbagai macam jabatan yang sering berhubungan. Organisasi dapat meningkatkan proses orientasi informal melalui dua cara. Cara pertama memberikan motivasi kepada seluruh pekerja terkait dengan budaya organisasi, *role models* dan dengan penguatan dari berbagai level manajemen. Setiap level manajemen harus melakukan komunikasi terkait dengan hal yang diharapkan dalam interaksi dengan pekerja baru. Cara kedua adalah berkomunikasi dengan para pekerja baru melalui memo, papan buletin, maupun hubungan personal. Seluruh pegawai pada unit kerja yang berhubungan dengan pekerja baru harus mengetahui posisi dan tanggung jawab pekerja baru dalam organisasi tersebut. Orientasi informal merupakan komponen yang tidak nyata yang dapat membuat dampak signifikan terhadap proses orientasi yang efektif.

1. *Evaluation*

Evaluasi dilakukan karena program orientasi ini sangat penting sehingga organisasi harus memastikan bahwa usaha yang dilakukan dapat bermanfaat. Karena alasan ini desain program seharusnya menyiapkan proses evaluasi dan untuk membuat perubahan yang dibutuhkan. Beberapa metode dapat digunakan untuk mengumpulkan data sebagai tujuan evaluasi, diantaranya memberikan kuisioner sehingga dapat memberikan informasi tentang keefektifan program orientasi, melakukan wawancara dengan pekerja baru atau melakukan *post test.*

* + 1. **Jenis Orientasi**

Jenis organisasi dapat dibagi menjadi bermacam-macam. Berdasarkan pelaksanannya ada orientasi formal dan informal, berdasarkan tipenya ada sosialisasi dan induksi, berdasarkan tingkatannya ada orientasi di tingkat perusahaan dan orientasi di tingkat departemen.

* + - 1. **Jenis Orientasi Berdasarkan Pelaksanaannya**

Berdasakan pelaksanaannya, orientasi terdapat dua macam yaitu:

1. Orientasi Formal, yang dilakukan jika jumlah anggota organisasi baru yang diterima banyak. Dalam program orientasi formal, terdapat beberapa aspek yang dikenakan dan diberikan antara lain: masalah organisasional, perkenalan dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan kerja (baik atasan, bawahan, maupun rekan sekerja), kompensasi maupun tugas dan jabatan.
2. Orientasi Informal, yang dilakukan jika jumlah anggota organisasi baru yang diterima sedikit. anggota organisasi baru diperlakukan sebagai teman baik. Sehingga dalam program orientasinnya, anggota organisasi baru tersebut diajak berkeliling ke lingkungan sekitar organisasi dan dikenalkan kepada anggota organisasi senior.
   * + 1. **Jenis Orientasi Berdasarkan Tipenya**
   1. Sosialisasi

Prof. PS Nel (2004) menyebutkan sosialisasi merupakan proses adaptasi yang dilakukan para pegawai baru terkait dengan kehidupan sosial yang ada di lingkungan kerja. Sosialisasi dalam organisasi merupakan proses pembiasaan diri kepada seluruh pegawai secara merata mengenai sikap, standar, nilai dan kebiasaan dalam organisasi dan antar departemen yang ada. Sosialisasi yang efektif melibatkan persiapan untuk melakukan pekerjaan secara efektif, mempelajari organisasi, serta membangun hubungan kerja. Hal yang harus dipelajari dan dikembangkan para pegawai melalui proses sosialisasi, meliputi:

1. Sejarah, latar belakang, tradisi dan kebiasaan organisasi.
2. Sasaran organisasi, peraturan, nilai, atau prinsip yang ada di organisasi.
3. Bahasa resmi serta percakapan sehari-hari dalam organisasi.
4. Politik organisasi seperti cara memperoleh informasi mengenai hubungan kerja formal dan informal, kekuatan struktur kekuasaan di organisasi.
5. Hubungan pekerjaan yang baik serta dapat memuasakan dengan para anggota organisasi lainnya.
6. Kecakapan seperti hal yang perlu untuk dipelajari, keefektifan dalam menggunakan dan memperoleh pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.
   1. Induksi

Sedangkan induksi merupakan proses perkenalan yang dilakukan sebagai awalan diadakannya proses sosialisasi dan biasanya bersifat informal. Tujuan utama diadakan program induksi adalah untuk membantu pekerja baru dalam berintegrasi di organisasi. Menurut Weather and Davids (1993) program induksi membantu individu dalam memahami aspek sosial, teknik dan budaya di tempat kerja dan meningkatkan proses sosialisasi.

Menurut Sullivan (2001) tujuan dari program induksi seharusnya memenuhi kriteria dibawah ini, antara lain:

1. Membantu pekerja memahami lingkungan kerja secara keseluruhan.
2. Menjadikan pekerja baru sebagai bagian dari team kerja.
3. Mengembangakan rencana dan tujuan dari para pekerja baru.
4. Mengumplkan informasi tentang proses pemberian gaji.
5. Mampu mengantisipasi dan menjawab berbagai pertanyaan dari para pekerja baru.
6. Menyambut kedatangan para pekerja baru.

Cascio (1995), Cherrington (1995), Dessler (1997), serta Werther and Davis (1993) mempunyai pendapat yang hampir sama terkait dengan keuntungan diadakannya program induksi, yaitu:

1. Mengurangi ketegangan kerja dan menumbuhkan kekompakan. Ketidak kompakan dapat terjadi ketika ada jarak psikis antara harapan para pekerja baru dengan kenyataan yang ada
2. Meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi angka pergantian anggota organisasi serta absensi kehadiran.
3. Mengurangi kecemasan para pegawai
4. Menciptakan nilai kerja yang positif serta mengurangi biaya awal
5. Meningkatkan hubungan sub-ordinasi antara manajer dan bawahan

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa proses orientasi, sosialisasi dan induksi mempunyai kesamaan yaitu merupakan proses yang harus dijalani para pegawai baru sebagai perkenalan terhadap lingkungan kerja yang baru.

Perbedaan yang dapat dianalisis adalah proses orientasi dilakukan sebagai penyambutan awal dari pihak manajemen terhadap pegawai baru serta berisi mengenai pengenalan organisasi yang ada di perusahaan. Proses sosialisasi lebih menekankan terhadap hubungan kerja antar sesama pegawai dengan pihak manajemen serta lingkungan kerja. Adanya hubungan yang baik ini diharapkan mampu membuat mereka nyaman ketika bekerja di dalam tim dan meningkatkan produktivitas pegawai, Sedangkan proses induksi masa penyambutan awal yang dilakuakan sebelum masa sosialisasi berlangsung dan biasanya berjalan secara informal serta waktu yang diperlukan lebih singkat dibandingkan dengan orientasi.

* + - 1. **Jenis Organisasi berdasarkan Tingkatan Orientasi**

Program orientasi dilakukan untuk menyampaikan kepada anggota organisasi mengenai informasi umum pekerjaannya, informasi tentang organisasi dimana anggota organisasi bekerja serta informasi tentang rincian kebijakan organisasi. Orientasi dalam perusahaan bisa dilakukan dalam dua tingkat yang berbeda, yaitu:

1. Orientasi Perusahaan Umum

Orientasi perusahaan secara umum diikuti oleh pekerja baru dari semua unit dan mendapatkan materi yang sama. Topik yang disajikan dalam orientasi perusahaan harus didasarkan pada kebutuhan perusahaan dan kebutuhan anggota organisasi secara umum, meliputi gambaran umum perusahaan, kompensasi, kebijakan dan peraturan, kegiatan kesehatan dan keselamatan kerja, fasilitas dan lain sebagainya.

1. Orientasi Kerja Departemen

Orientasi kerja departemen diikuti oleh pekerja baru pada unit tertentu dan materi yang disajikan akan berbeda setiap unitnya. Orientasi ini biasanya dilakukan oleh *supervisor*. Isi dari orientasi kerja departemen tergantung pada kebutuhan spesifik dari departemen dan keterampilan serta pengalaman para anggota organisasi baru. Anggota organisasi yang berpengalaman mungkin membutuhkan orientasi kerja lebih sedikit dibandingkan dengan yang belum atau kurang berpengalaman. Namun, anggota organisasi baru yang berpengalaman biasanya juga perlu beberapa orientasi dasar. Oleh karena itu, seluruh anggota organisasi baru akan menerima orientasi kerja departemen secara rinci dan menyeluruh.

Berikut ini merupakan beberapa daftar topik yang disarankan untuk pengembangan program orientasi kerja departemen.

1. Fungsi departemen
2. Tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
3. Kebijakan, prosedur, aturan dan regulasi
4. Pengenalan kepada anggota organisasi departemen

Karena ada dua tingkat orientasi yang berbeda, tanggung jawab untuk orientasi biasanya dibagi antara departemen sumber daya manusia dan manajer anggota organisasi baru. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memulai dan mengkoordinasikan kedua tingkat orientasi, membuat prosedur untuk manajer dalam melaksanakan orientasi kerja, melakukan orientasi umum perusahaan dan menindaklanjuti orientasi awal dengan anggota organisasi baru. Manajer anggota organisasi baru biasanya bertanggung jawab untuk melakukan dan orientasi kerja departemen.

**BAB 3**

**STUDI KASUS REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI**

[PT. Indo Spine Medika](http://ayokerja.info/jobs/pt-indo-spine-medika) adalah sebuah klinik rehabilitasi yang mengkhususkan diri dalam chiropractic, fisioterapi, terapi dekompresi dan manajemen scoliosis di Jakarta. Pada tahun 2012 kemarin, klinik ini telah merekrut sebanyak 23 fisioterapi, 15 perawat, dan 2 orang Sarjana Kesehatan Masyarakat serta beberapa kualifikasi lain yang mendukung seperti Akuntan, Psikolog, dan sebagainya. Namun di akhir tahun 2012 dari karyawan yang telah direkrut ternyata 43% tidak bekerja dengan baik. Sehingga terpaksa beberapa karyawan tersebut dikeluarkan. Padahal klinik sudah mulai berkembang dan mulai dikenal masyarakat Jakarta. Berikut ini akan dibahas mengenai analisis rekrutmen, seleksi, orientasi di PT. Indo Spine Medika.

1. Rekrutmen

Proses rekrutmen yang ada pada PT Indo Spine Medika Jakarta diawali dari mendapatkan sumber. PT ini hanya menggunakan sumber eksternal dalam proses rekrutmennya. Sumber eksternal dari rekrutmen yang dimaksud adalah dengan melakukan *Job Fair* pada beberapa kali acara *Expo Job Fair*.

Dalam mengikuti acara *Expo Job Fair* tersebut, tim rekrutmen ternyata mengalami kesulitan dalam melaksanakan perekrutan*.* Kesulitannya diantara lain adalah PT Indo Spine Medika ternyata masih asing di teling masyarakat Jakarta pada waktu itu karena memang belum terlalu lama berdiri. Selain itu pelamar yang memasukkan lamaran kerja sesuai dengan kualifikasi ternyata hanya sedikit dan kebanyakan justru dari jurusan yang kurang sesuai/tidak diutamakan.

1. Seleksi

Terdapat analisis proses seleksi tenaga karyawan di [PT Indo Spine Medika](http://ayokerja.info/jobs/pt-indo-spine-medika), metode yang digunakan untuk melakukan seleksi karyawan antara lain melalui pendekatan *Successive Hurdles Selection Approved,* dalam pendekatan ini setiap peserta seleksi harus mengikuti tahapan-tahapan seleksi jika sudah mencapai kelulusan di tahap yang sebelumnya. Sehingga, peserta yang berhak melanjutkan ke tahapan seleksi yang lebih tinggi hanya yang sudah lolos di tahap sebelumnya.

Yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Pemenuhan persyaratan *job specification*, yang harus terpenuhi antara lain surat lamaran, ijazah dan daftar nilai, surat keterangan pekerjaan atau pengalaman pada kualifikasi profesi yang akan diambil, rekomendasi dari pihak terpercaya. Didasarkan pula pada persyaratan formal dalam *job specification* yang juga dipengaruhi faktor lain, seperti tulisan dalam lamaran, dan penampilan (seleksi non ilmiah).
2. Selanjutnya ke tahap seleksi menggunakan tes wawancara (*interview*) dilakukan penilaian terhadap bagaimana cara pelamar berkomunikasi dan tanggap terhadap pertanyaan yang diajukan.
3. Tahap seleksi yang dilakukan berikutnya adalah *performance test* yaitu bentuk tes untuk mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa pekerjaan yang akan dijabatnya.
4. Tahap seleksi akhir yaitu melalui tes kesehatan, untuk seleksi pendukung diterimanya pelamar pada spesifikasi pekerjaan yang tepat.
5. Proses penilaian yang digunakan sudah terstandarisasi dan menerapkan sistem gugur.

Mengenai pemahaman tim penyeleksi mengenai proses seleksi ini cukup baik. Kualifikasi seleksi menurut para responden adalah *technical skill, human skill, conceptual skill,* pengalaman, pendidikan, usia dan kondisi fisik.

Kendala yang dirasakan oleh tim saat melaksanakan seleksi terletak pada keterbatasan pelamar yang berkualitas serta tidak selalu mempunyai keahlian sesuai dengan bidang pekerjaan yang dijabat , anggaran yang sedikit juga menjadi kendala dalam proses seleksi karyawan di PT Indo Spine Medika Jakarta.

1. Orientasi

Program orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru terhadap tempat kerja baru. Pada PT Indo Spine Medika, proses orientasi dilaksanakan dua tipe yaitu induksi dan orientasi. Induksi adalah orientasi tahap awal yang dikemas secara formal diselenggarakan selama 5 hari.

Induksi dilakukan untuk membantu pekerja baru untuk lebih mengenal tempat kerjanya, terutama mengenai lingkungan, aspek sosial, budaya di tempat kerja. Selanjutnya sosialisasi adalah orientasi tahap lanjut selama 1 tahun. Orientasi sifatnya operasional dan konkrit yang dilakukan di unit kerja di mana karyawan barumempelajari cara kerja, norma sistem nilai dan pola perilaku yang berlaku di tempat kerja. Selama masa orientasi sosialisasi, mereka diberi pelatihan (*training*). Dengan kata lain magang dan *coaching* dilakukan langsung oleh karyawan baru dengan dibimbing dan diawasi oleh karyawan senior serta departemen personalia.

**BAB 4**

**PEMBAHASAN**

[PT Indo Spine Medika](http://ayokerja.info/jobs/pt-indo-spine-medika) adalah sebuah klinik rehabilitasi yang mengkhususkan diri dalam chiropractic, fisioterapi, terapi dekompresi dan manajemen scoliosis di Jakarta. Meskipun klinik ini tergolong baru, tetapi saat ini (tahun 2013) PT Indo Spine Medika mulai tidak asing di telinga masyarakat Jakarta. Hal ini yang harus menjadi cambuk bagi semua karyawan dan pihak yang berkonstribusi untuk lebih mengoptimalkan kinerjanya demi membawa nama PT Indo Spine Medika lebih terkenal dan dipercaya. Maka dari itu SDM merupakan faktor utama dalam menentukan keberlangsungan dan kelanjutan klinik ini.

Dari contoh kasus yang telah dijelaskan di Bab sebelumnya, maka dibuatlah analisis mengenai Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi SDM PT Indo Spine Medika, yaitu:

Tabel 15. Analisis Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi SDM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Proses | Kelebihan | Kelemahan |
| Rekrutmen | 1. Banyaknya peminat yang ingin melamar kerja di klinik ini 2. Melakukan rekrutmen secara terbuka | 1. Latar belakang Pelamar kurang sesuai dengan yang dibutuhkan 2. Kualitas pelamar belum terlalu baik 3. Banyak pelamar yang *Fresh Graduate* dan belum memiliki pengalaman kerja |
| Seleksi | 1. Dengan banyaknya peminat yang ingin melamar kerja, pendekatan *Successive Hurdles Selection Approved* yang digunakan lebih efektif waktu dan biaya. 2. Anggaran dana yang dibutuhkan sedikit. | 1. Tidak mengetahui kemampuan atau keunggulan pelamar secara menyeluruh. 2. Hanya sedikit memperoleh gambaran dalam memutuskan hasil seleksi. |
| Orientasi | 1. Proses orientasi 2 tipe yaitu induksi dan sosialisasi, sehingga karyawan baru dapat beradaptasi dan mengenal tempat kerja secara mendalam. 2. Pada proses sosialisasi, diberikan *training,* magang dan *coaching* secara langsung oleh senior. | 1. Proses orientasi yaitu induksi dan sosialisasi membutuhkan waktu yang cukup lama. 2. Pada proses sosialisasi *training,* magang dan *coaching* membutuhkan anggaran dana yang cukup banyak. |

Saran yang diusulkan dari analisa di atas:

Tabel 16. Usulan Saran terhadap Permasalahan Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi PT. Indo Spine Medika

|  |  |
| --- | --- |
| Proses | Saran |
| Rekrutmen | 1. Rekrutmen tidak hanya dilaksanakan dengan metode *Job Fair*, bisa dengan melakukan publikasi (*advertising),* atau metode rekrutmen lain supaya lebih banyak yang mengetahui dan jelas dengan kualifikasinya. 2. Lebih mengutamakan pelamar yang sudah memiliki pengalaman kerja meskipun masih *Fresh Graduate*, misalnya pengalaman organisasi dan pengalaman magang ketika kuliah. |
| Seleksi | 1. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas hendaknya menerapkan *Compensatory Selection Approach* sehingga terjamin karena mampu mengetahui secara lengkap comprehensive kemampuan seorang pelamar. 2. Diperlukan anggaran dana yang lebih banyak untuk melaksanakan tahapan seleksi secara menyeluruh pada semua pelamar, sehingga diperoleh hasil kemampuan masing-masing pelamar di setiap pengujian/seleksi. Melalui hal tersebut diharapkan keputusan seleksi dapat mencapai kesesuaian dengan posisi yang akan diisi. |
| Orientasi | 1. Proses orientasi yaitu induksi dan sosialisasi sudah sangat baik karena dapat membantu karyawan baru beradaptasi dan mengenal tempat kerja lebih mendalam, namun sebaiknya dibuat waktu yang tidak terlalu lama, sehingga anggaran dana yang dibutuhkan juga tidak terlalu banyak. |

**BAB 5**

**KESIMPULAN**

Proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi merupakan hal penting untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang professional. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari, mengidentifikasi, menemukan dan menarik pelamar kerja yang memiliki kualifikasi untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi. Tujuan umum dari perekrutan adalah untuk menyediakan wadah bagi pelamar yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Sumber rekrutmen sendiri ada dua yaitu dari dalam organisasi (*internal recruiting*) yang menggunakan beberapa metode terdiri dari promosi, penunjukan karyawan, *succession planning*, *job posting*, *buyback* dan sumber dari luar organisasi (*external recruiting*) yang juga menggunakan beberapa metode terdiri dari *advertising*, agen tenaga kerja, *job fair/open house*, asosiasi profesi, *walk-ins* dan *write-ins*.

Seleksi merupakan proses pemilihan sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan tujuan untuk menemukan orang yang benar-benar kompeten untuk posisi yang ditawarkan dan dapat turut meningkatkan produktivitas organisasi. Proses seleksi meliputi pra seleksi, seleksi dan pasca seleksi yang pada masing – masing proses akan dibagi lagi menjadi sub proses. Dalam menjalankan proses seleksi, manajer personalia menghadapi paling tidak tiga tantangan, yaitu tantangan *suply*, ethis dan organisasional.

Orientasi merupakan proses pengenalan mulai dari lingkungan kerja, kerabat kerja, jenis pekerjaan yang akan dilakukan kepada para pegawai baru agar tidak mengalami tekanan pada saat akan memulai pekerjaan. Orientasi memiliki makna hamper sama dengan sosialisasi dan induksi. Tujuan orientasi adalah untuk mengetahui kecocokan dengan organisasi atau perusahaan, untuk mengetahui kebijakan perusahaan, untuk mengetahui system *reward* perusahaan, untuk mengetahui budaya pekerja, untuk mengetahui kemampuan kerja sama, untuk mengembangkan kemampuan pekerja, untuk mempersiapkan para pekerja dalam menghadapi perubahan, serta untuk membantu bersosialisasi.

**DAFTAR PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| NO | NAMA | PERTANYAAN | JAWABAN |
| 1. | Kiki Oktavia | Bagaimana cara mengatasi bias seleksi seperti yang telah ditulis di makalah oleh kelompok 2? | Cara mengatasi bias seleksi adalah dengan cara:   1. perlu menanyakan dengan jelas hal-hal penting dalam CV pelamar, terutama pengalaman kerja. 2. memilih pelamar kerja berdasarkan standar kompetensi yang dibutuhkan 3. harus benar-benar dilakukan berdasarkan tingkat kompetensi calon karyawan. |
| 2 | Faris Lazwar | Apakah demo karyawan merupakan salah satu bentuk kegagalan dari orientasi perusahaan? | Tidak. Karena orientasi perusahaan ditujukan untuk mengenalkan iklim kerja serta cara kerja dari karyawan baru supaya bisa beradaptasi dengan perusahaan. Ketika ada demo karyawan berarti ada kesalahan lain terkait perusahaan dengan karyawan bisa jadi adalah komunikasinya yang terganggu. |
| 3 | Gianinni ludria | Metode apa yang digunakan untuk rekrutmen PNS? | Pada umumnya rekrutmen PNS menggunakan metode rekrutmen sentralisasi. Tetapi ada beberapa yang menggunakan desentralisasi yakni beberapa kementerian yang banyak memiliki cabang-cabang departemen. |