

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata *“to manage”* yang artinya adalah mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi manajemen itu sendiri. Sehingga manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Terdapat banyak definisi mengenai manajemen yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen, dimana didalamnya memberikan rincian yang berbeda, tetapi pada dasarnya memiliki kesimpulan yang sama. Untuk lebih jelasnya berikut beberapa pengertian manajemen menurut beberapa ahli.

Definisi Manajemen menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2011:1)**

**“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.**

Definisi Manajemen menurut **M. Manullang (2008:3)**

**“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”.**

Definisi manajemen menurut **Drs. Oey Liang Lee**

**“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.**

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang dilakukan secara efektif dan efisien melalui perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

## **2.2 Fungsi Operasional manajemen**

Pada pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan tertentu akan sangat berbeda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya. Operasional adalah proses penentuan pengamatan kegiatan yang dapat diamati, berarti apa yang diamati atau dilakukan.

Secara operasional, fungsi perencanaan untuk sumber daya manusia akan sangat berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya alam. Demikian pula jika dilihat dari jenis organisasinya.

Dalam manajemen organisasi kegiatan usaha atau bisnis, dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut ini, sumber (<http://lizenhs.wordpress.com/2011/06/23/fungsi-fungsi-manajemen>) :

## **1. Manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada pelaksanaan usaha adalah yang mengelola pelaksanaan/pekerja (orang).

## **2. Manajemen produksi**

Manajemen produksi pada pelaksanaan usaha adalah mengelola kegiatan memproduksi produk.

## **3. Manajaemen pemasaran**

Manajemen pemasaran pada pelaksanaan usaha adalah mengelola, mendata dan mencari pembeli atau pelanggan.

## **4. Manajemen keuangan**

Manajemen keuangan pada pelaksanaan usaha adalah yang mengelola uang usaha yang diperoleh dari penjualan produk atau pinjaman dari badan lain dalam pelaksanaan kegiatan usaha.

### **2.3 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari fungsi operasional manajemen. Adapun penjelasan mengenai pengertian dan fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia akan di jelaskan sebagai berikut.

#### **2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *man*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *man*

(manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Untuk lebih jelasnya berikut pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:10)**

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

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **I Komang Ardana (2012:5)**

**“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.**

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Marwansyah (2010:4)**

**“Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.**

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengelola manusia atau karyawan dalam usaha dalam mencapai tujuan perusahaan yang didukung oleh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

### **2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:21)** meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Untuk lebih jelasnya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia akan diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

## **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

## **3. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## **4. Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## **5. Pengadaan**

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## **6. Pengembangan**

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

## **7. Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## **8. Pengintegrasian**

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

## **9. Pemeliharaan**

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

## **10. Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## **11. Pemberhentian**

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Marwansyah (2010:8)** diantaranya yaitu :

### **1. Perencanaan sumber daya manusia**

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan.

## **2. Rekrutmen dan seleksi**

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah karyawan potensi dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Dan seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

## **3. Pengembangan SDM**

Upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

## **4. Kompensasi**

Semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.

## **5. Keselamatan dan kesehatan kerja**

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Dan kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

## **6. Hubungan industrial**

Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja, buruh, dan pemerintah.



## **7. Penelitian sumber daya manusia**

Studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

### **2.4 Seleksi karyawan**

Seleksi karyawan merupakan salah satu dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Adapun penjelasan mengenai seleksi karyawan adalah sebagai berikut.

#### **2.4.1 Pengertian Seleksi Karyawan**

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil.

Untuk lebih jelasnya penulis mengemukakan beberapa definisi seleksi menurut para ahli, sebagai berikut :

Definisi proses seleksi menurut **T. Hani Handoko (2010:85)**

**“Proses seleksi adalah Serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak”.**

Definisi seleksi tenaga kerja menurut **I Komang Ardana (2012:69)**

**“Seleksi tenaga kerja adalah suatu kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.**

Definisi proses seleksi menurut **Marwansyah (2010:128)**

**“Proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu”.**

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa proses seleksi yaitu pemilihan sekelompok pelamar yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu, melalui beberapa rangkaian kegiatan yang digunakan untuk menentukan pelamar tersebut diterima atau tidak.

#### **2.4.2 Tujuan Proses Seleksi Karyawan**

Perusahaan dalam menerima pegawai baru harus melakukan seleksi terlebih dahulu agar memperoleh karyawan yang sesuai dengan jabatan yang akan diisi, menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:49)** seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik vertikal maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi

10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Setelah kita ketahui secara jelas tujuan pelaksanaan seleksi, kegiatan selanjutnya adalah menetapkan metode seleksi.

### 2.4.3 Metode Seleksi Karyawan

Metode seleksi karyawan yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:52)** dikenal dengan dua cara yaitu :

#### 1. Metode Nonilmiah

Seleksi dengan nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya hanya meliputi hal-hal berikut:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik (cantik atau gantengnya) pelamar
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi nonilmiah kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya,

bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan. karena tulisan yang baik, tampang yang cakap, bicara yang lancar belum tentu terampil dan bergairah bekerja. Sebaliknya seseorang yang mempunyai tampang yang kurang cakap, tulisan yang tidak baik, dan bicara yang kurang lancar, bisa jadi lebih terampil, bergairah, kreatif, dan loyal terhadap pekerjaan.

## **2. Metode ilmiah**

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. *Job specification* adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi tentang keterampilan, kemampuan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melaksanakan jabatan atau pekerjaan tertentu secara efektif. *Job description* adalah surat pernyataan tertulis yang berisi tentang berbagai tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang memegang jabatan tertentu, kondisi kerja, peralatan dan material serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi nonilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara berikut :

- a. Metode kerja yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi kepada prestasi kerja
- c. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan kepada *job analysis* dan ilmu sosial lainnya

- e. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif lebih mudah.

#### **2.4.4 Sistem Seleksi Karyawan**

Sistem seleksi karyawan harus berazaskan efisiensi biaya, waktu, dan tenaga serta bertujuan untuk memperoleh SDM yang terbaik dengan penempatan yang tepat.

Menurut **I Komang Ardana (2012:71)** Sistem seleksi ada dua yaitu :

##### **1. Sistem Gugur (*seccesive hurdles*)**

Sistem gugur yaitu sistem yang dilakukan berdasarkan urutan atau bertahap. Segala macam tes yang secara bertahap tersebut dilakukan dan harus lulus setiap tahapan seleksi. Apabila para pelamar tidak lulus dalam seleksi pertama maka tidak bisa ikut untuk tes berikutnya.

##### **2. Sistem nilai rata-rata (*compensatory approach*)**

Sistem seleksi yang dilaksanakan pada saat para pelamar bisa mengikuti seluruh tahapan seleksi, kemudian dihitung nilai rata-ratanya. Jika nilai rata-rata mencapai diatas standar atau paling tidak sama dengan standar maka peserta tes dinyatakan lulus. Apabila banyak para pelamar melebihi jumlah yang dibutuhkan maka dilakukan rangking penilaian dari yang tertinggi sampai terendah.

#### **2.4.5 Kualifikasi Seleksi Karyawan**

Tujuan seleksi pada akhirnya ialah 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 daripada pelamar. Sifat-sifat dan karakteristik yang dibutuhkan sebagaimana tergambar dalam *job description* itu diusahakan terdapat pada diri pelamar. ini berarti bahwa tenaga kerja yang diterima adalah pelamar yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana tergambar dalam *job specification*.

Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari seorang pelamar. Hal tersebut sangat penting supaya sasaran itu dicapai dengan baik, karena tanpa mengetahui kualifikasi secara jelas dari seleksi kemungkinan sasaran dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

Menurut **M.Manullang (2008:101)** kualifikasi yang digunakan sebagai dasar seleksi, adalah sebagai berikut :

##### **1. Keahlian**

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Dalam jabatan-jabatan yang tidak memerlukan keahlian tertentu, kualifikasi itu dapat diabaikan.

##### **2. Pengalaman**

Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar.

### **3. Umur**

Umur mendapatkan perhatian khusus dalam proses seleksi, karena mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan kerja dan tanggung jawab.

### **4. Jenis kelamin**

Jenis kelamin menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi, terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

### **5. Pendidikan**

Pendidikan sering digandengkan dengan latihan, umumnya dianggap dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar. pendidikan dan pelatihan yang dialami oleh pelamar juga akan menentukan hasil seleksi.

### **6. Keadaan fisik**

Keadaan fisik seseorang pelamar juga ikut memegang peranan dalam proses seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

### **7. Tampang**

Dengan tampang atau *appearance* dimaksud keseluruhan diri orang sebagai tampak pada orang lain. Dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang itu juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

### **8. Bakat**

Bakat atau *aptitude* adalah pembawaan yang mudah dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Dewasa ini mulai memainkan peranannya sebagai

salah satu kualifikasi yang menentukan dalam proses pemilihan calon pegawai. Bakat ada dua yaitu bakat tersembunyi dan bakat yang nyata. Dalam proses seleksi yang lebih ditonjolkan pada umumnya adalah bakat yang nyata.

#### **9. Tempramen**

Pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Tempramen merupakan sifat yang mempunyai dasar yang bersumber pada faktor-faktor jasmani, seperti periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemaarah, pemurung, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

#### **10. Karakter**

Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah melalui pendidikan dan pelatihan. Karakter juga merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam proses pemilihan pegawai.

Kualifikasi-kualifikasi seleksi di atas tidak mungkin terdapat semuanya dalam diri seorang pelamar. Oleh karena itu, penyeleksi harus memberikan bobot nilai secara selektif sesuai dengan kebutuhan prioritas kebutuhan perusahaan. Tanpa memberikan bobot nilai kualifikasi seleksi, penyeleksi tidak akan dapat memperoleh calon karyawan dari pelamar yang ada.



#### 2.4.6 Langkah-langkah Proses Seleksi Pegawai

Langkah-langkah dalam proses seleksi harus ditentukan secara cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang sesuai.

Langkah-langkah proses seleksi menurut **T. Hani Handoko (2010:88)** adalah sebagai berikut :

##### 1. Penerimaan pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

##### 2. Tes-tes penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Ada berbagai macam jenis tes penerimaan, diantaranya yaitu sebagai berikut :

###### a. Tes-tes psikologis (*Psychological Test*)

Yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau tempramen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

###### b. Tes-tes pengetahuan (*Knowledge Test*)

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar.

c. *Performance Test*

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

**3. Wawancara seleksi**

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar.

**4. Pemeriksaan referensi**

Yaitu meneliti bagaimana tipe pelamar, apakah pelamar dapat dipercaya, dan sifat-sifat atau kepribadian pelamar.

**5. Evaluasi medis**

Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri.

**6. Wawancara atasan langsung**

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final.

**7. Keputusan penerimaan**

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi.

Langkah-langkah proses seleksi menurut **I Komang Ardana (2012:74)**

adalah sebagai berikut :

**1. Seleksi administrasi**

Surat lamaran yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan.

**2. Wawancara Pendahuluan**

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai penampilan dan kemampuan berbicara. Apabila para pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

**3. Formulir lamaran pekerjaan**

Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar.

**4. Pemeriksaan referensi**

Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara, dan keberadaan tenaga kerja tersebut diperusahaan asal.

**5. Tes psikologi**

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

## **6. Wawancara lanjutan**

Pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya.

## **7. Pemeriksaan kesehatan**

Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik calon tenaga kerja yang biasanya dilakukan oleh tim dokter perusahaan atau konsultan perusahaan.

## **8. Persetujuan atasan langsung**

Para supervisor yang membutuhkan tenaga kerja dapat mengadakan wawancara khusus sesuai dengan jenis pekerjaan. Penilaian supervisor terhadap hasil wawancara akan bersifat final diterima atau tidaknya calon tenaga kerja.

### **2.5 Hambatan dalam proses seleksi pegawai**

Walaupun proses seleksi telah berjalan dengan baik sesuai dengan tahapan seleksi, namun tidak lepas dari berbagai hambatan yang dihadapi.

Hambatan dalam proses seleksi menurut **I Komang Ardana (2012:78)** adalah sebagai berikut :

#### **1. Tantangan Supplay tenaga kerja**

Semakin banyak calon tenaga kerja yang berkualitas atau pelamar yang *qualified*, semakin mudah untuk memilih tenaga kerja baru. Dalam kenyataan yang jauh berbeda, banyak lowongan kerja yang sangat sulit untuk dipenuhi

oleh pelamar. Membludaknya para pelamar mendaftarkan diri pada perusahaan yang membuka kesempatan bekerja, tidak menjamin lowongan kerja akan diisi seluruhnya. Keterbatasan ini menyebabkan perusahaan tidak leluasa dalam memilih calon-calon tenaga kerja yang dianggap terbaik. Keterbatasan ini dapat diukur dari ratio seleksi. Ratio seleksi merupakan hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar yang tersedia.

## **2. Tantangan Ethis**

Masalah ini merupakan salah satu tantangan bagi manajer SDM, keputusan seleksi sangat dipenuhi oleh hubungan keluarga, pemberian komisi dari kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap yang diterima dari pelamar dan adanya surat sakti dari pejabat untuk meloloskan salah satu calon tenaga kerja. Bila standar etis ini dilanggar, tenaga kerja baru dipilih secara tidak tepat. Hal ini berarti mengajarkan tenaga kerja baru untuk berbuat yang sama pada hari yang akan datang.

## **3. Tantangan Organisasi**

Proses seleksi bukan tujuan akhir dalam pengadaan SDM, tetapi salah satu upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran agar mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas. Perusahaan menghadapi keterbatasan, seperti anggaran pengadaan SDM, keterbatasan waktu, dan tenaga kerja.

#### **4. Tantangan Kesamaan Kesempatan**

Praktik diskriminasi dalam pemanfaatan SDM. Adakalanya praktik diskriminasi dilihat dari warna kulit, asal daerah, golongan kasta, jenis kelamin, latar belakang sosial dan sebagainya.

Sedangkan menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:63)** kendala-kendala seleksi antara lain :

##### **1. Tolak ukur**

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

##### **2. Penyeleksi**

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan perannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan dipengaruhi dari efek “halo” sulit dihindarkan.

##### **3. Pelamar**

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar, mereka selalu memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikan.

## 2.6 Cara Mengatasi Hambatan Dalam Proses Seleksi Karyawan

Menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:63)** :

“Untuk mengurangi kendala-kendala dalam proses seleksi, maka perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan”.

