

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Seleksi Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Seleksi**

Seleksi dalam personalia adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Tujuan seleksi menurut (Bahn;2011:89) adalah penyaringan/penyisihan terhadap mereka yang dinilai tidak cakap untuk memangku jabatan menurut syarat-syarat organisasi.

*“seleksi mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi permohonan yang paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya perusahaan” (Doubis;2011: 89)*

Sementara menurut (Pynes;2011:89) menyatakan bahwa:

*“seleksi merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen, ketika keputusan dibuat siapa yang akan dipilih untuk posisi kosong”.*

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang dapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Proses ini seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan perusahaan.

Pentingnya seleksi mengakibatkan kegiatan tersebut harus dilakukan secara tepat dan benar untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Bagaimana kegiatan tersebut dilakukan atau kegiatan apa saja yang akan dilakukan, serta siapa yang melakukan dalam upaya untuk memenuhi fungsinya.

Pada prinsipnya, kegiatan seleksi tanpa melihat apakah seleksi yang dilakukan untuk pegawai baru, promosi, pemindahan atau yang lain-lain, berkaitan dengan tahap-tahap tertentu (Dubois;2011:99) :

1. Penentuan tuntutan pekerjaan dan perusahaan
2. Penentuan jenis orang yang dibutuhkan,
3. Penentuan alat dan langkah-langkah/prosedur seleksi,
4. Faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan alat/prosedur seleksi, dan
5. Dan siapa yang melakukan pelaksanaan seleksi.

### **2.1.2 Tujuan Seleksi**

Seleksi bertujuan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sedangkan organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar. Namun, apabila terjadi kelangkaan tenaga kerja maka tenaga kerja akan mempunyai lebih banyak pilihan dalam memilih pekerjaan. Dengan demikian, organisasi harus menawarkan yang lebih menarik dan memberikan insentif atau perangsang pada pelamar. Beberapa tahapan seleksi yang umum dipergunakan antara lain (Rachmawati;2008;100) :

- a. Untuk mendapatkan karyawan yang disiplin
- b. Karyawan bekerja keras
- c. Bertanggung jawab dalam pekerjaan
- d. Karyawan yang cerdas
- e. Karyawan yang inovatif

### 2.1.3 Kendala Seleksi Pegawai

Telah umum dimaklumi bahwa proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Artinya dalam melakukan kegiatan seleksi berbagai masukan perlu pula diperhitungkan dan dipertimbangkan. Misalnya, proses seleksi tidak mungkin dilakukan tanpa mempertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karena dalam analisis pekerjaan itu tergambar uraian pekerjaan yang akan dilakukan, berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut dan standar prestasi kerja yang harus dicapai. Rencana sumber daya manusia pun harus dipertimbangkan karena dalam rencana itulah tergambar lowongan apa yang akan terjadi, untuk pekerjaan apa, bilamana lowongan itu akan terjadi persyaratan-persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh para pelamar yang dihadapi akan mengisi berbagai lowongan tersebut.

Hasil rekrutmen juga merupakan faktor yang tidak bias tidak harus diperhatikan. Artinya, jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil dalam proses seleksi tergantung pada hasil rekrutmen. Jika, misalnya, jumlah pelamar yang memenuhi atau mungkin melebihi persyaratan yang ditentukan jauh lebih besar dari lowongan yang terjadi, sifat proses seleksi akan berbeda dengan sifat proses seleksi apabila dari segi jumlah dan persyaratan tidak memenuhi harapan.

Di samping itu, dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu (Siagian;2008:133) :

#### a. Penawaran tenaga kerja.

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk di seleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang akan dilakukan. Akan tetapi bukanlah merupakan hal yang mustahil bahwa jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan. Ada dua kemungkinan mengapa bias terjadi demikian, *pertama*, karena imbalan yang rendah karena sifat pekerja yang tergolong pada pekerjaan yang berada pada anak tangga terendah dalam hierarki organisasi. Kedua karena sifat pekerja yang menuntut spesialisasi tinggi

sehingga tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan meskipun imbalannya cukup tinggi pula.

Dengan perkataan lain, mungkin saja perbandingan antara antara pelamar yang terpilih besar atau kecil. Dalam hal perbandingan itu kecil, perlu diperhatikan penyebabnya mungkin karena persyaratan yang harus dipenuhi memang berat atau karena mutu para pelamar rendah (Siagian;2008:133).

b. Tantangan etis.

Tidak disangah bahwa para perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa di antara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa para pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggambarkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika menurut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil seleksi dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan bagan subyektif (Siagian;2008:134).

c. Faktor internal organisasi.

Para seleksi tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan dalam juga merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan beberapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa. Juga apakah untuk mengisi lowongan baru yang tersedia atau apakah seperti atasan permintaan sendiri, diberhentikan tidak atas permintaan

sendiri, memasuki masa pensiun atau karena ada pegawai yang meninggal dunia.

Faktor internal lain yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di masa yang akan datang. Misalnya, apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun arti dalam wilayah kerja baru. Sebaiknya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya.

Dalam hal organisasi mempertahankan status quo, jumlah tenaga kerja baru yang diperlukan menjadi sangat terbatas karena sekedar mengganti tenaga kerja lama yang karena berbagai alasan tidak lagi bekerja pada organisasi yang bersangkutan (Siagian;2008:136).

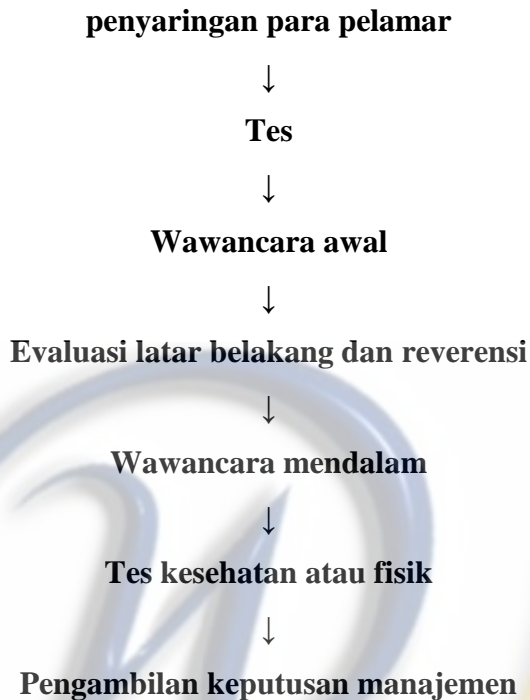
d. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Di berbagai Negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminasi. Ada kalanya praktek yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, atau daerah asal, atau latar belakang sosial. Dengan perkataan lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan dalam peraturan perundang-undangan. Akan tetapi yang lebih sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya dilarang oleh peraturan perundang-undangan namun dilakukan oleh pemimpin organisasi tertentu.

Secara etika dan moral tertentu praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian (Siagian;2008:136).

#### 2.1.4 Proses Seleksi

Adapun proses seleksi sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Proses Seleksi**

(Sumber : Rachmawati;2008:10)

Proses Seleksi pada Gambar diatas adalah sebagai berikut:

##### 1. Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang digunakan, upaya untuk mengiginkan, serta keahlian khusus pelamar, informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya (Rachmawati;2008:101).

##### 2. Tes

Tes ditunjukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat juga untuk menguji respons pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes ini bias bervariasi pada beberapa

organisasi, antara lain tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologi, tes kemampuan computer, tes minat serta bakat, dan lain-lain. Tes tergantung pada jenis pekerjaan akan diisi pelamar (Rachmawati;2008:101).

### 3. Jenis Tes

Dapat menggolongkan jenis tes menurut ukuran kemampuan mental, motorik, serta fisik, kemampuan individu, dan persentasi teknik (Rachmawati;2008:102) :

#### a. Tes kemampuan pemahaman (mental)

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spasifikasi mental. Seperti kemampuan memori.

#### b. Tes kecerdasan

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakupi kemampuan daya ingat, perbendaharaan kita, kemampuan lisan, dan kemampuan kuantitatif.

#### c. Kemampuan mental khusus

Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada katagori ini dapat disebut juga tes berkat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.

#### d. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana kecepatan tangan jari, dan pergerakan lengan, Tes kemampuan fisik juga diperlukan. Kemampuan fisik meliputi kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh atau stamina.

#### e. Tes kepribadian dan minat

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditempatkan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antara bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi keterampilan antara individu pun merupakan sebagai panduga seperti sesuatu yang tak dapat diduga.

#### 4. Wawancara Awal

Wawancara awal berguna untuk memilih secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara ini biasanya tidak dilakukan apabila pelamar jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efisien (Rachmawati;2008:102).

#### 5. Evaluasi Latar Belakang

Evaluasi ini ingin mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajemen dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasikan kebenaran informasi yang disebutkan pelamar (Rachmawati;2008:102).

#### 6. Wawancara Mendalam

Setelah tes terdahulu selesai, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk menginformasikan kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bias dilakukan oleh manajer madya atau yang akan menduduki posisi strategis. Wawancara mencerminkan pula betapa pentingnya pearikan pelamar tersebut. Wawancara bias menjadi tidak efektif bila, pertama, wawancara memiliki kedudukan yang lebih kuat dibanding yang diwawancarai di mana pelamar akan merasa gugup dan canggung dalam menghadapi wawancara sehingga mempengaruhi hasil wawancara pelamar. Karena itu wawancara diharapkan memberikan gambaran yang realities tentang organisasi baik kebaikan serta kelemahan yang dimiliki (Rachmawati;2008:103).

##### 1. Klasifikasi wawancara

Wawancara dapat diklasifikasikan atas empat cara, yaitu:

- a. Menurut tingkat struktur (wawancara di bagi 2 yaitu: terstruktur dan tidak terstruktur)

- Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti serangkaian urutan pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya. Wawancara seperti ini baik karena model pertanyaan yang diajukan pada pelamar sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Namun kelemahannya, wawancara modal ini akan menutup atau sulit mendapatkan informasi lebih lanjut tentang pelamar.
  - Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara tidak terarah yang mengikuti pokok-pokok minat yang muncul dalam menanggapi pertanyaan. Pertanyaan dapat dikembangkan sesuai dengan topik pertanyaan buku. Kelemahannya pertanyaan menjadi tidak terarah dan informasi utama yang sebenarnya ingin digali malah tidak terjawab dari pelamar (Rachmawati;2008:104).
- b. Menurut tujuan (wawancara di bagi menjadi 2 yaitu: stress dan wawancara penilaian)
- Wawancara stress adalah sebuah wawancara dimana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang bersifat menyudutkan, apakah pelamar akan terpengaruh atau berubah dalam menghadapi situasi penuh tekanan. Wawancara ini termasuk model terstruktur karena pertanyaan sudah disiapkan sebelumnya.
  - Wawancara penilaian adalah wawancara pada pelamar dimana mereka diminta untuk menjelaskan keputusan atau tindakan apa yang akan dilakukan apabila menghadapi situasi yang mendesak dalam organisasi. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana perilaku pelamar apabila menghadapi konflik dalam organisasi (Rachmawati;2008:104).
- c. Menurut isi wawancara (wawancara di bagi menjadi 2 yaitu: situasional dan wawancara perilaku)
- Wawancara situasional, adalah wawancara yang berisi seringkali pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

- Wawancara penilaian jabatan, adalah wawancara yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang akan diberikan pada pelamar bertindak pada situasi tertentu (Rachmawati;2008:105).

d. Menurut cara wawancara dilakukan (wawancara di bagi menjadi 2 yaitu: panel dan wawancara serial)

- Wawancara panel, adalah wawancara yang dilakukan lebih dari satu orang atau secara berkelompok terhadap seseorang pelamar atau lebih. Wawancara ini bias berfungsi baik karena penilaian setiap wawancara dapat di cocokkan dengan pewawancara lain. Wawancara ini membuat pelamar menjadi tegang dan stres dalam menghadapi pewawancara karena dilakukan secara berkelompok dan akan menimbulkan jawaban yang tidak terarah dari pelamar.
- Wawancara serial, adalah wawancara dimana pelamar di wawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masing menilai pelamar berdasarkan bentuk standar yang ditetapkan organisasi. Pewawancara bias mencocokkan jawaban si pelamar apakah jawaban pelamar tetap konsisten pada beberapa pewawancara yang berbeda (Rachmawati;2008:105).

2. Merancang wawancara yang efektif

Merancang sebuah wawancara yang efektif bukan hal yang mudah untuk itu ada beberapa langkah yang dapat menjadi pedoman bagi pewawancara guna menggali informasi sebanyak-banyaknya dari peserta/pelamar, sekaligus mengetahui sampai sejauh mana kemampuan pelamar dalam memegang posisi jabatan apabila pelamar diterima (Rachmawati;2008:106) :

a. Analisis jabatan

Mendisain diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar pekerjaan yang berisi tentang tugas, jabatan, pengetahuan, wewenang, tanggung

jawab, keterampilan, keahlian yang dituntut, serta dikualifikasi karyawan yang dibutuhkan.

b. Evaluasi informasi jabatan

Menilai sesuatu tugas pekerjaan berdasarkan arti pentingnya keberhasilan jabatan tersebut berdasarkan jadwal, program, dan waktu dibandingkan dengan pekerjaan lain.

c. Mendisain pertanyaan dan jawaban wawancara

Mempersiapkan pertanyaan yang akan digunakan pada wawancara sekaligus jawabannya. Untuk posisi jabatan yang vital, sebaiknya pertanyaan lebih spesifik pada tugas/pekerjaan yang akan diterima pelamar.

d. Menentukan model wawancara dan pelaksanaan

Model wawancara yang digunakan umumnya adalah model wawancara panel dengan tiga sampai empat orang anggota. Pertanyaan dan jawaban sudah disiapkan sebelumnya.

3. Kesalahan dalam wawancara

Kesalahan lazim terjadi dalam sebuah wawancara di mana dapat mengganggu keberhasilan wawancara (Rachmawati;2008:107) :

a. Wawancara yang tergesa-gesa

Pewawancara yang tidak sabar akan cenderung langsung pada kesimpulan tanpa memperhitungkan alternatif jawaban lain atau pendapat pewawancara lain.

b. Tekanan yang negatif

Tak jarang karena beberapa factor, pelamar member jawaban yang kurang mengena sehingga menimbulkan kesan negatife. Hal ini dapat menyebabkan pewawancara sudah mempunyai kesan negatif pada pelamar awal bertemu sehingga pelamar akan kesulitan mengatasi kesan negatif yang sudah terlanjur melekat pada diri pelamar.

c. Kurangnya pengetahuan tentang pekerjaan

Pewawancara yang tidak mengetahui persis apa saja yang harus dijalankan dalam pekerjaan dan calon apa yang paling cocok untuk

pekerja yang dimaksud biasanya mengambil keputusan berdasarkan pada stereotype yang tidak tepat siapa pelamar yang baik.

d. Kesalahan urutan

Pewawancara dapat salah dalam memberikan penilaian pada seseorang pelamar karena sebelumnya telah mewawancarai satu atau lebih pelamar yang sangat baik atau sangat jelek.

e. Pengaruh perilaku

Pewawancara yang dipengaruhi nonvariabel dari pelamar, seperti pelamar yang menunjukkan reaksi kontak mata, kepala, dan senyum dinilai lebih tinggi oleh pewawancara.

f. Terlalu banyak/sedikit bicara

Terlalu sedikit/banyak bicara pada wawancara merupakan kesalahan umum lain. Beberapa wawancara memberikan pelamar mendominasi wawancara di mana terlalu sedikit pertanyaan yang diajukan.

g. Posisi atau kedudukan pewawancara

Posisi pewawancara yang lebih kuat biasanya menyalahkan wewenang yang dimiliki untuk bertindak seenaknya terhadap pelamar dengan melakukan wawancara di luar topik yang sudah ditentukan.

7. Tes Kesehatan

Tes kesehatan seseorang merupakan hal yang sangat penting untuk hampir semua jenis pekerjaan, sebab disamping dapat mempengaruhi produktifitas, juga berkaitan dengan biaya yang nantinya dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan kesehatan. Tes ini dapat dilakukan dengan menanyakan kepada pelamar beberapa pertanyaan yang dapat mengindikasikan kondisi kesehatan secara umum, misalnya apakah pelamar pernah mengalami, rata-rata beberapa kali dalam satu bulan mengunjungi dokter atau rumah sakit, dan lain-lain. Untuk tes umum kesehatan klinik perusahaan oleh seorang dokter ahli, atau mengirim pelamar ke rumah sakit dengan biaya dari perusahaan (Rachmawati;2008:108).

## 8. Pengambilan Keputusan

Jika pelamar sudah melalui serangkaian tes, pelamar siapa bergabung dengan organisasi, akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman ditempat seleksi. Calon yang tidak diterima sebaiknya diberikan disertai alasan penolakan. Alasan penolakan dapat dibuat standar untuk menghindari kesalahan atau perbedaan interpretasi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi jabatan yang akan ditanggung nanti.

Seleksi karyawan ini sangat penting karena tercapainya tujuan organisasi tergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan melakukan pekerjaan dengan baik untuk organisasi. Kesalahan dalam pekerjaan akan menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut di kemudian hari. Adapun langkah-langkah untuk mencegah kelainan dalam merekrut meliputi:

- a. Meliputi semua informasi yang diajukan pelamar tentang aplikasi pekerjaan.
- b. Memperoleh otoritas yang ditulis pelamar sebagai acuan mengetahui calon karyawan dan memberikan terlebih dahulu acuan dari organisasi sebelumnya dengan teliti.
- c. Menyimpan informasi atau arsip yang dipeloreh tentang masing-masing pelamar selama proses seleksi.
- d. Menolak pelamar yang membuat pernyataan dalam surat lamaran yang faktif atau yang mempunyai catatan fisisk.
- e. Mengambil tindakan disipliner jika timbul permasalahan.

### 2.1.5 Alat Seleksi

Alat mengacu pada metode atau cara-cara atau instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar, untuk memilih pegawai yang terbaik sesuai dengan kebutuhan, seperti ujian tertulis, wawancara, tes

kepribadian, tes kesehatan, dan lain-lain. Kemudian ujian tertulis apa yang dibutuhkan, wawancara dalam bentuk paling baik, dapat mengindikasikan berbagai kateria yang disebut diatas.

Dalam praktik seleksi terdapat sejumlah alat atau metode seleksi yang digunakan, dimana penggunaan dan tahapan pelaksanaannya dapat berbeda-beda diantara setiap perusahaan. Selanjutnya di bawah ini akan dijelaskan lebih rinci (Prianso; 2002; 90).

a. **Penerimaan pendahuluan**

Tahap ini berfungsi sebagai masing-masing pihak, yaitu pelamar dan perusahaan, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara.

b. **Ujian penerimaan**

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktek/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktek adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang akan diembannya.

c. **Penjelasan Pekerjaan Secara Realistis**

Realistis job preview merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seseorang pelamar memasuki organisasi, pelamar tersebut akan memperoleh kesan tentang berbagai hal yang bias positif atau negatif mengenai organisasi, misalnya akan mendapatkan gaji yang sangat besar, pekerjaan yang sangat meyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat, dan lain-lain.

### **2.1.6 Tahapan Seleksi**

Berkaitan dengan alat dan tahapan seleksi yang dapat digunakan, beberapa penulis menggunakan secara berbeda. Menurut Werther dan Davis

mengumumkan beberapa alat dan tahapan seleksi yang dapat digunakan adalah (Priansa;2012:94):

1. Penerimaan pendahuluan.
2. Ujian penerimaan pegawai.
3. Wawancara seleksi
4. Penerimaan latar belakang dan referensi
5. Penilaian kesehatan
6. Wawancara dengan supervisor
7. Penjelasan wawancara secara realistis
8. Keputusan penerimaan

Metode dan langkah-langkah yang lain sebagaimana dikemukakan Harris adalah (Priansa;2012:94):

1. Pemeriksaan surat lamaran
2. Memilih lamaran yang paling baik untuk wawancara
3. Wawancara
4. Ujian tertulis
5. Melakukan pemeriksaan latar belakang dan referensi
6. Melakukan uji bebas obat terlarang

Alat dan langkah-langkah mana yang dipakai sebagaimana disebutkan di atas dapat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dimana itu tergantung pada kebutuhan masing-masing dan jenis pegawai yang ingin di seleksi.

### **2.1.7 Penempatan Kerja**

Menurut Rivai (2009:198) penempatan ialah mengelompokkan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Pendapat tersebut menegaskan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga the right man on the right place tercapai. Penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer.

Peranan departemen SDM adalah memberikan usulan dan nasehat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan, penempatan staf terdiri dari dua cara yaitu: a) karyawan baru diluar perusahaan dan, b) pengusaha ditempatkan baru bagi karyawan lama yang disebut Dalam alur ini, terdapat tiga konteks yang penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan organisasi dan tindak lanjut, apapun penyebabnya seperti merger, akuisisi, atau perubahan internal lainnya.

#### 1. Promosi

Promosi (Rivai;2009:199) terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Hal ini sejalan dengan (Siagian;2008:168) yang menyatakan bahwa promosi adalah seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

#### 2. Transfer dan Demosi

Rivai (2009:200) mengemukakan bahwa transfer adalah seseorang karyawan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya. Sedangkan yang dimaksud dengan demosi adalah karyawan yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

#### 3. Job posting programs

Job posting program memberikan informasi kepada karyawan tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut biasanya mengundang karyawan yang memenuhi persyaratan untuk melamar diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik itu surat kabar biasa maupun elektronik.

## **2.2 Pentingnya Seksi Karyawan Dalam Perusahaan**

Pelaksanaan seleksi karyawan sangat penting untuk mencari karyawan yang berkualitas pada setiap jabatan supaya pelaksanaan dalam bekerjanya lebih berguna. Salah satu tindakan yang sangat penting untuk melakukannya adalah memilih sumber daya manusia dengan baik yang tangguh dan berdaya saingan tinggi serta dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam persaingan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

- **Onggara dalam penelitian yang berjudul “Analisis proses seleksi penerimaan calon mahasiswa baru terhadap standar kriteria mahasiswa program Manajemen perhotelan universitas kristien perta Surabaya” mengatakan bahwa.**

Penelitian ini, penulis menemukan bahwa proses seleksi yang selama ini telah diterapkan manajemen perhotelan tidak dapat memenuhi kriteria standar calon mahasiswa secara maksimal dan mempunyai tingkat penilaian subyektifitas yang tinggi. Keberadaan biro bimbingan dan konseling yang kurang dimanfaatkan untuk berperan sebagai penguji didalam proses seleksi calon mahasiswa baru. Secara keseluruhan, sarat-sarat yang dapat diberikan oleh penulis adalah pembenahan pada proses seleksi dengan memenuhi standar kriteria yang telah ditetapkan melalui tes kepribadian, tes kesehatan, tes bahasa inggris maupun tes tertulis universitas. Pemberdayaan dosen bahasa inggris, dosen oprasional dan dosen bimbingan konseling sebagai tim penguji di dalam proses seleksi calon mahasiswa baru. Serta pemberlakuan proses seleksi bagi semua mahasiswa baru. Serta pemberlakuan proses seleksi bagi semua mahasiswa yang melalui jalur prestasi. Sehingga yang diharapkan sehingga mahasiswa yang diterima memenuhi dan sesuai dengan standar kriteria seorang insane perhotelan, yang selanjutnya akan berdampak bagi nama baik Program Studi Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra. ( Sumber : <http://repository.ac.id/1968>).

➤ **MAKALAH DASAR-DASAR BISNIS PRAKTIKUM MK. DASAR-DASAR BISNIS**

Penelitian ini, Hubungan antara teknologi dan sumberdaya manusia sangat erat kaitanya. Dengan berkembangnya teknologi maka akan mengefisiensikan tenaga manusia dalam proses seleksi operasi suatu perusahaan. Dalam hal ini harus ada sinkronisasi antara tenaga kerja manusia dengan perkembangan teknologi supaya peran tenaga manusia tidak tergantikan oleh teknologi yang ada. Melihat hal tersebut harus adanya peningkatan kualitas para karyawan dalam bekerja yaitu mampu berinovasi dan berkreasi dalam pekerjaannya agar sumberdaya manusia (tenaga kerja) tidak tergantikan oleh teknologi yang semakin hari semakin berkembang.

**KESIMPULAN**

Dari uraian yang telah dipaparkan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam perekrutan tenaga kerja manusia harus diatur sedemikian rupa agar calon tenaga kerja baru yang akan diperoleh sesuai dengan tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan dan kemampuannya sesuai dengan posisi yang akan diduduki didalam perusahaan tersebut. Perkembangan teknologi bukan menjadi suatu alasan dalam penyempitan lowongan pekerjaan dalam hal ini dituntut kreatifitas dan inovasi dari setiap karyawan agar posisi mereka masih tetap dibutuhkan dalam operasi suatu perusahaan.

([http://digg.com/educational/Lowongan\\_pekerjaan\\_di\\_PT\\_PLN\\_Persero](http://digg.com/educational/Lowongan_pekerjaan_di_PT_PLN_Persero))

➤ **“Seleksi Pegawai BJB 2012” Gengsi, Reputasi dan Harapan**

Dalam penelitian ini, penulis mengemukakan tidak bisa dipungkiri dibalik proses seleksi bank mahadahsyat tersebut, tersimpan unek-unek dan celoteh-celoteh yang beredar, sudah bukan kabar burung lagi, jika proses seleksi tersebut menjadi ajang “titipan”, bagi para karyawan dalam yang memang mempunyai posisi yang kuat di jajaran direksi tersebut, bahkan beredar kabar bahwa penanam modal investor yang memiliki prioritas yang tinggi di BJB mendapat jatah untuk menitipkan kolega-koleganya disana, sungguh hal yang sangat ironis sekali jika memang benar isu itu benar-benar terjadi, karena disaat seorang putra-putri bangsa yang berupaya menjadi yang terbaik, malah menjadi tercemar akibat “aktivitas-aktivitas gaib” tersebut.

Seleksi Bank BJB begitulah intrik yang terjadi disaat gengsi, reputasi, harapan dan cita-cita yang berbaur menjadi satu, menjadi satu wacana yang menarik untuk penulis bahas, semoga saja catatan ini, tidak menjadi kontroversi karena sifat nya hanyalah berupa opini.

➤ **artikel analisa jabatan**

**anggie, Rekrutmen dan Seleksi**

Dalam penelitian ini penulis, Tujuan dari rekrutment, seleksi dan penempatan adalah mencocokkan (to match) antara karakteristik individu (pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan. Kegagalan dalam mencocokkan kedua hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal dan kepuasan kerja sangat rendah, sehingga tidak jarang hal ini membuat individu dan organisasi menjadi frustrasi.

Dalam usaha mencari individu yang tepat dan sesuai untuk jabatan tertentu maka pihak manajemen harus melakukan pengukuran (assessment) terhadap tuntutan-tuntutan (demands) dan persyaratan-persyaratan (requirements) dari jabatan tersebut. Proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu jabatan tersebut dinamakan Analisis Jabatan (Robbin, 1993).

Analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan sumber daya manusia akan menjadi sulit. Rekrutmen, seleksi dan penempatan akan timpang karena tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat, pengembangan dan pelatihan mungkin tidak dapat mencapai tujuan, begitu juga halnya dengan manajemen penilaian kinerja.