

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan nasional, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan supaya mencapai tujuan yang diharapkan.

Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari: perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik sehingga diperoleh tenaga kerja yang benar-benar dapat diandalkan dalam mencapai sasaran perusahaan. Selain itu aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat di lihat dari 2 aspek yaitu: aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan sumber daya manusia baik secara fisik maupun non fisik dan juga meliputi kecerdasan mental dalam melaksanakan pembangunan, sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah sumber daya manusia yang tersedia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak efektif dan efisien akan menghambat tujuan perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengelola suatu perusahaan atau suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang tepat yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan keinginan perusahaan.

Dewasa ini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat, dimana lapangan kerja yang tersedia semakin sedikit dan proses perekrutan dan seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan semakin ketat sehingga kesempatan orang untuk memperoleh pekerjaan semakin sulit. Kemudian dapat dikatakan lebih lanjut bahwa tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi pegawai adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses rekrutmen tersebut sangatlah kompleks, memakan waktu yang lama, biaya yang tidak sedikit, dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.

Penyusutan pegawai biasanya terjadi karena adanya pegawai yang memasuki masa pensiun, meninggal dunia atau dikeluarkan dari institusi karena melanggar tata tertib dan disiplin pegawai yang telah ditetapkan **PT Siloam**

Motor (Demosi), Oleh karena itu pegawai baru menggantikannya.dengan masa kerja yang berbeda-beda dipastikan setiap tahunnya ada pegawai yang memasuki masa pensiun. Rekrutmen dapat juga dilakukan untuk menambah pegawai baru ke dalam suatu satuan kerja yang kegiatannya semakin menuntut aktivitas yang tinggi. Dalam rekrutmen juga perlu adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan untuk melakukan pemerataan pegawai pada setiap seksi sehingga kekuatan setiap seksi menjadi lebih seimbang. Oleh karena itu diperlukan pegawai-pegawai baru untuk memperkuat personel satuan kerja.

Mengingat sangat pentingnya proses rekrutmen dan seleksi bagi perusahaan, diharapkan dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi yang baik dan efektif berdampak bagi perkembangan perusahaan kedepannya untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas di PT Siloam Motor.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dan membuat laporan tugas akhir dengan judul “ **Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada PT Siloam Motor**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor
2. Bagaimana permasalahan yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor

3. Bagaimana solusi dari permasalahan rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor

1.3 Maksud Dan Tujuan Laporan Tugas Akhir

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk mengolah dan menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui dan mempelajari bagaimana proses dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor
- b. Mengetahui dan mempelajari bagaimana permasalahan dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor
- c. Mengetahui dan mempelajari bagaimana solusi dan seleksi karyawan di PT Siloam Motor

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Menambah ilmu pengetahuan dan informasi yang digunakan dalam penulisan laporan tugas akhir ini.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan masukan informasi mengenai proses seleksi dan karyawan di perusahaan sehingga dapat mengurangi terjadinya penyimpangan.

3. Bagi pihak Akademik

Merupakan tambahan informasi dan referensi bacaan khususnya bagi mahasiswa yang akan menyusun laporan tugas akhir.

1.5 Metode Tugas Akhir

Metode yang digunakan penulis dalam pelaksanaan penelitian di PT Siloam Motor ini dengan menggunakan dua metode yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu pengumpulan sumber yang dilakukan secara langsung ke tempat yang menjadi lokasi penelitian. Sumber yang diperoleh merupakan informasi sebagai berikut:

a. Observasi

Yaitu sumber yang diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung ke lokasi pelaksanaan penelitian dan pencatatan sesuai dengan lingkup judul yang diambil dan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian untuk lebih memahami kondisi perusahaan serta untuk mengetahui *maintenance* tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan informasi dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dan berwenang untuk memberikan keterangan dan informasi-informasi yang diperlukan.

2. Studi Kepustakaan

Merupakan pengumpulan sumber yang dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku referensi, catatan kuliah dan buku-buku yang ada kaitannya dengan judul yang diambil, sumber yang diperoleh merupakan informasi sekunder.

1.6 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, penulis melakukan penelitian pada PT Siloam Motor Cabang Sudirman yang beralamat di Jl Jend. Sudirman No 183 Bandung, sedangkan waktu pelaksanaan penelitian ini yaitu dengan masa pelaksanaan *fleksibel* sesuai dengan waktu yang telah disepakati oleh penulis dan pihak perusahaan, tepatnya dari mulai tanggal 23 Juni 2008 sampai dengan 23 Juli 2008.

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Pengertian Manajemen Dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Untuk lebih jelasnya pengertian dari manajemen ini penulis mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2006:9) manajemen adalah:

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

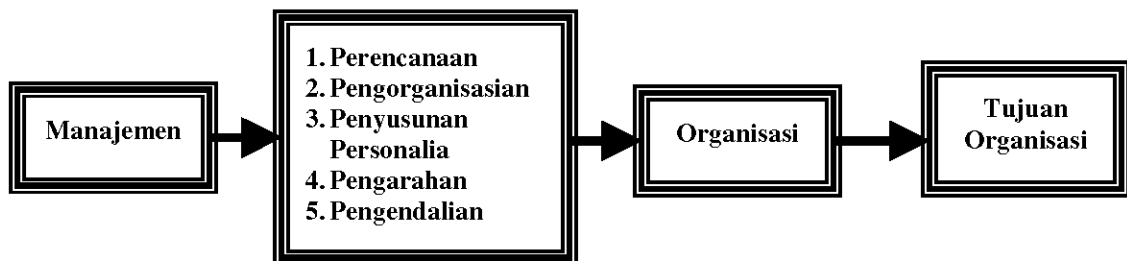
Pendapat lain mengenai definisi manajemen menurut Sadili Samsudin (2006:16) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Sedangkan menurut G.R. Terry (dalam Samsudin, 2006:17) mengemukakan:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gambar dibawah ini akan memperjelas bagaimana proses manajemen yang dikemukakan oleh **Sadili Samsudin**.



Gambar 2.1 Proses Manajemen (Samsudin, 2006:16)

Gambar diatas dapat dijelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut **T. Hani Handoko (2000:4)**, menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P Hasibuan (2006:10)** mengemukakan bahwa:

“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”.

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2005:1)** menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian”.

Dari beberapa para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif dan produktif.

2.2 Rekrutmen

2.2.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong dilingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi atau perusahaan dan sumber dari dalam (*internal*).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian rekrutmen, berikut dikemukakan beberapa definisi rekrutmen menurut beberapa ahli antara lain :

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2000:40)**, menyatakan bahwa :

“Rekrutmen adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu pekerjaan.”

Menurut **Henry Simamora (2004:170)**, menyatakan bahwa :

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

Menurut **T. Hani Handoko (2000:69)**, menyatakan bahwa :

“Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.”

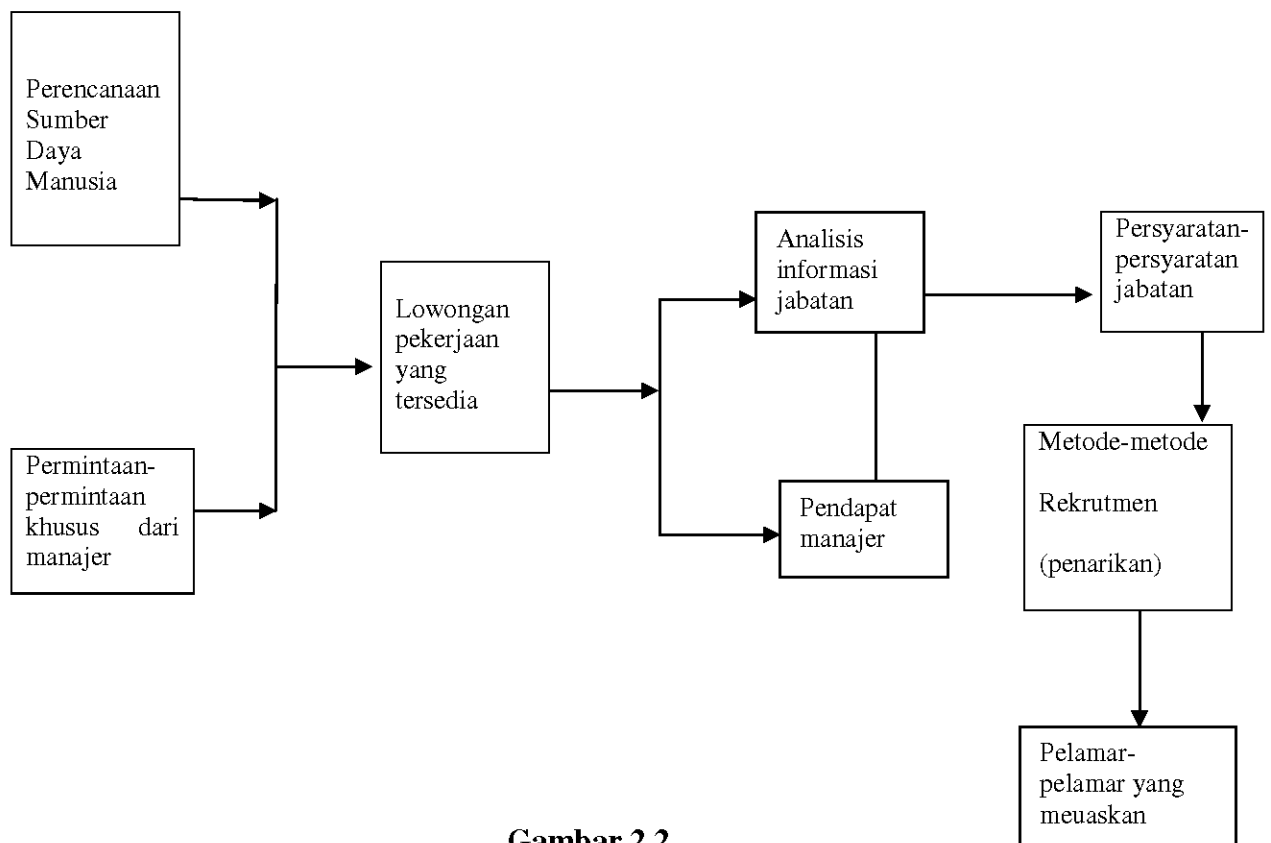
Menurut **Veithzal Rivai (2004:160)**, menyatakan bahwa :

“Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.”

Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika rekrutmen berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

2.2.2 Proses Rekrutmen Karyawan

Menurut T. Hani Handoko (2000:69), proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Proses Rekrutmen menurut T.Hani Handoko

2.2.3 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:41), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

2.2.4 Penentuan Sumber-sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bias berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a) Sumber Internal

Sumber internal menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:42), adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi

pekerjaan sebaiknya pengisian pekerjaan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

- Kebaikan-kebaikan Sumber Internal

Menurut **Veithzal Rivai (2005:162)**, kelebihan-kelebihan sumber internal adalah sebagai berikut :

1. Tidak terlalu mahal.
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar.
3. Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.

Kelemahan-kelemahan Sumber Internal

Menurut **Veithzal Rivai (2005:163)**, kelemahan-kelemahan sumber internal adalah sebagai berikut :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang.
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Sumber-sumber internal menurut **Veithzal Rivai (2005:163)**, antara lain melalui:

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua

karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

- 2) Perbantuan pekerja (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

b) Sumber Eksternal

Sumber eksternal menurut **Malayu S.P.Hasibuan (2000:43)**, adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja,
2. Lembaga-lembaga pendidikan,
3. Referensi karyawan atau rekanan,
4. Serikat-serikat buruh,
5. Pencangkakan dari perusahaan lain,
6. Nepotisme dan leasing,
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan
8. Sumber-sumber lainnya.

- Kebaikan-kebaikan Sumber Eksternal

Menurut **Henry Simamora (2004:188)**, kelebihan-kelebihan sumber eksternal adalah sebagai berikut :

1. Orang-orang yang direkrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu mengadakan perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok kepentingan.
2. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang di atasnya akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.
3. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

Kelemahan-kelemahan Sumber Eksternal

Menurut **Henry Simamora (2004:189)**, kelemahan-kelemahan sumber Eksternal adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena kecakapan dan kompetensi orang itu tidak dinilai dari tangan pertama.
2. Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangann waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru.

3. Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang dapat menjadi tidak puas karena mereka tidak mendapatkan kesempatan promosi.
4. Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

2.2.5 Metode-metode Rekrutmen

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2000:44)** metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah “metode tertutup dan metode terbuka”.

a) Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b) Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

2.2.6 Kendala-kendala Rekrutmen

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana rekrutmen dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut kendala-kendala rekrutmen menurut **T. Hani Handoko (2000:71)** adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan Promosi

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan.

2. Kebijakan Kompensasi

Kendala umum yang dihadapi pelaksana rekrutmen (penarikan) adalah kebijakan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan “range” upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

3. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau “part-time”. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status

penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijaksanaan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan “*kualified*” yang menginginkan status kerja “*full-time*”.

4. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijaksanaan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen (penarikan) ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

2.2.7. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau *qualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan pekerjaan yang ada. Tujuan rekrutmen menurut **Veithzal Rivai (2005:161)** adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

2.2.8. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Prinsip-prinsip rekrutmen menurut **Veithzal Rivai (2005:161)** adalah sebagai berikut :

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu di buat :
 - 1) Analisis Pekerjaan,
 - 2) Deskripsi pekerjaan, dan
 - 3) Spesifikasi pekerjaan.
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan :
 - 1) Peramalan Kebutuhan tenaga kerja, dan
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- c) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e) *Flexibility*.
- f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

2.3 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan proses pengambilan

keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat, pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian seleksi, berikut dikemukakan beberapa definisi rekrutmen menurut beberapa ahli antara lain :

Pengertian seleksi menurut **Henri Simamora (2004:202)** seleksi adalah:

“Proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan”

Sedangkan menurut **Sondang P Siagian(2006:131)** seleksi adalah:

“Proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik, yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak”.

Sedangkan pengertian Seleksi menurut **Casio (1992)** yang dialih bahasakan oleh **Marwansyah dan Muharam(2000:53):**

“Proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari kelompok pelamar yang paling cocok yang paling memenuhi syarat untuk jabatan dan posisi tertentu”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian seleksi adalah suatu proses memilih seseorang yang cocok untuk menempati suatu jabatan atau posisi tertentu.

Pada dasarnya pendapat-pendapat itu tidak ada bedanya, yang berbeda mungkin mengenai dimulainya proses seleksi itu sendiri. Seleksi sumber daya manusia itu sangat penting karena merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen

dimana keputusan mengenai siapa kandidat yang berhasil akan diambil. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi penting:

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

2.3.1 Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu berharap bahwa pelamar dengan karakteristik yang berprestasi memuaskan dalam pekerjaan dan tetap bersama perusahaan. Kriteria seleksi biasanya dapat dirangkum dalam beberapa kategori ;

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Kondisi fisik
- 4) Karakteristik kepribadian

Sebelum organisasi memutuskan karakteristik yang akan diseleksi, organisasi seyogyanya memiliki kriteria sukses yang telah ditentukan untuk menentukan cara-cara memprediksi pelamar mana yang dapat mencapai tingkat ekspektasi, oleh karena itu ada beberapa teknik seleksi antara lain:

- a. Interview
- b. Tes psikologi

- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat penilaian
- e. Biodata
- f. Referensi
- g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Langkah-langkah seleksi:

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blangko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

2.3.2 Prinsip Proses Seleksi

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi:

- Perilaku dimasa lalu merupakan *Predictor* terbaik atas perilaku dimasa depan

- Organisasi harus menghimpun data yang handal dan shahih sebanyak mungkin, sepanjang masih tak ekonomis, dan setelah itu memanfaatkan data tadi untuk menyeleksi pelamar terbaik.

2.3.3 Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai yang baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dari hasil seleksi lebih dapat di pertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2000:48)** menyebutkan dasar-dasar itu antara lain:

- Kebijakan perburuhan pemerintah
- Jabatan
- Ekonomi rasional
- Etika sosial

2.3.4 Penetapan Jumlah Pegawai

Menurut **Malayu S P Hasibuan (2000:50)** berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai harus betul-betul diperhitungkan secara cermat supaya karyawan yang akan diterima tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Menurut Hasibuan penetapan jumlah pegawai dibagi menjadi dua Metode yaitu dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

a) Metode Ilmiah

Menurut Metode ilmiah, jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan analisis beban kerja serta standar prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

b. Metode Non Ilmiah

Menurut metode non ilmiah, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas-perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi kerja. Metode non ilmiah akan mengakibatkan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

2.3.5 Cara Seleksi

Cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara (menurut hasibuan) Yaitu non ilmiah dan Metode ilmiah.

a. Non ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Surat lamaran bermaterai atau tidak

- 2) Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- 3) Surat keterangan kerja dan pengalaman
- 4) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- 5) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- 6) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- 7) Keturunan dari pelamar
- 8) Tulisan pelamar

b. Metode ilmiah

Adalah Metode seleksi yang didasarkan kepada *job specification*, dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu kepada hal-hal antara lain:

Metode kerja yang jelas dan sistematis

- 1) Berorientasi kepada prestasi kerja
- 2) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- 3) Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya
- 4) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan

2.3.6 Faktor – faktor yang mempengaruhi proses seleksi

Prosedur seleksi menurut **Henry Simamora (2004:221)** dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian organisasi. Kecermatan dari proses seleksi bergantung kepada beberapa faktor:

1. konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan

2. yang mempengaruhi kecermatan proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak
3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi cukup lama
4. pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda dalam organisasi
5. sektor ekonomi, dimana individu akan dikaryakan swasta, pemerintah, atau organisasi nirlaba, dapat juga mempengaruhi proses seleksi

2.3.7 Kendala-Kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala itu antara lain:

- Tolak ukur
- Penyeleksi
- Pelamar

2.3.8 Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Proses seleksi melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guess*) dari penentuan bahwa seseorang kemungkinan besar dapat melaksanakan

dan akan berhasil di pekerjaan itu. Proses seleksi juga mempengaruhi dan dipengaruhi oleh fungsi sumber daya manusia lainnya.

Tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokkan orang dengan pekerjaannya secara benar, sedangkan tujuan utamanya adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Karyawan yang qualified dan potential.
2. Karyawan yang jujur dan didiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perbutuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik vertical maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
8. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
9. Mengurangi tingkat *turnover* karyawan.
10. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
12. Karyawan yang dapat secara mandiri.
13. Karyawan yang mempunyai prilaku dan budaya malu.