

## **REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN**

Pada dasarnya suatu perusahaan atau suatu organisasi ingin meraih suatu keadaan dimana dapat meraih untung yang sebesar-besarnya dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi agar selalu dikenal oleh masyarakat. Keuntungan dan kelangsungan hidup perusahaan atau suatu organisasi tersebut didapatkan dari hasil kerja yang dilakukan selama kegiatan perusahaan tersebut berlangsung. Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Kegiatan kerja tersebut pasti akan dilakukan oleh tenaga-tenaga SDM yang memang terlatih di bidangnya. Maka dari itu perusahaan harus benar-benar memikirkan dengan serius untuk hal penarikan SDM tersebut. Karena apabila ada kesalahan dalam penarikan tersebut maka akan susah untuk menggantikannya. Dari semua itu perusahaan atau suatu organisasi membutuhkan adanya suatu perencanaan penarikan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja tersebut adalah penarikan sumber daya manusia dalam arti mencari atau melakukan penarikan tenaga kerja yang berkualitas. Penarikan dibutuhkan untuk mencapai tujuan, yang dimana di dalam penarikan tenaga kerja terdapat berbagai macam alternatif yang digunakan untuk menentukan masa depan perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam penarikan tersebut perusahaan harus menggunakan teori-teori yang sudah ada dalam penarikan atau pengadaan tenaga kerja dalam suatu perusahaan.

Menghadapi era globalisasi ini banyak orang yang meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, dimana pada masa mendatang akan membawa tantangan dan kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi oleh masyarakat dan negara yang sedang membangun ini.

Walaupun masa mendatang membawa tantangan dan kesulitan, suatu perusahaan tetap dituntut untuk efektif dalam pengelolaan perusahaannya, karena bila tidak demikian perusahaan itu tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain atau tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Untuk menghadapi tantangan dan kesulitan tersebut maka aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia ini berharga, bukan saja untuk tujuan perkembangan ekonomi, tetapi untuk segala aspek perkembangan kehidupan.

Peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang dan semakin hari semakin bertambah banyak, beraneka ragam, rumit, fleksibel, dan penting seiring dengan makin besarnya perusahaan, makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan, makin besarnya dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi perusahaan.

Pada saat ini pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia tercermin dari kebijaksanaan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama dan mendukung strategi perusahaan.

Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya tidak dapat disangkal lagi dan telah disadari merupakan faktor penentu bila dibanding dengan segala alat pelengkap seperti uang, mesin dan sebagainya didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu tenaga kerja yang cakap adalah salah satu faktor penting bagi negara-negara yang sedang berkembang dan kurangnya tenaga-tenaga yang cakap akan menghambat perkembangan tersebut.

Setiap bentuk organisasi atau perusahaan apapun bentuknya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Didalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah maju mundurnya perusahaan.

Oleh sebab itu, seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan. Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, semua kebutuhan tenaga kerja harus diketahui secara dini oleh pemimpin perusahaan, sehingga seleksi tenaga kerja mampu menyediakan kebutuhan tenaga kerja terhadap lowongan-lowongan jabatan yang disebabkan oleh perpindahan, adanya jabatan-jabatan baru dan jabatan-jabatan yang kosong. Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, guna menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta prestasi kerja yang tinggi.

Dimana pada saat ini seluruh produk dipasarkan ke kota-kota di Indonesia dan perusahaan ini termasuk dalam perusahaan yang cukup besar yang membutuhkan keahlian sumber daya manusia yang tinggi serta berkualitas, dimana hal tersebut harus diatasi oleh tenaga kerja yang tingkat kemampuannya tinggi atau kreatif dalam menjalankan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas, karena hal tersebut merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan strateginya guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada akhirnya, strategi seleksi yang turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan perusahaan, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan system seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia

### Permasalahan

Pada dasarnya perusahaan atau suatu organisasi ingin membangun kegiatannya dengan semaksimal mungkin. Maka dari itu perusahaan membutuhkan suatu penarikan SDM. Tetapi suatu penarikan bila tidak dilaksanakan dengan baik maka penarikan tersebut akan dibuat percuma saja. Bukan dari itu saja, penarikan dibuat untuk mengatur melihat masalah-masalah yang akan ada dalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Maka dari itu suatu penarikan terdapat suatu alternatif-alternatif yang dibuat untuk memilih kegiatan apa yang sebaik mungkin harus dilaksanakan. Dalam penarikan SDM, harus ada tenaga SDM yang ahli. SDM tersebut adalah manusia, manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Itu adalah salah satu permasalahan yang harus diantisipasi oleh suatu perusahaan atau suatu organisasi. Penarikan tenaga kerja

adalah suatu kontrol juga dalam suatu perusahaan atau organisasi, bila kontrol tersebut berantakan maka kegiatan usaha tersebut akan tidak berjalan dengan apa yang menjadi tujuan utama perusahaan atau organisasi tersebut. Permasalahan yang sering terjadi juga dapat terjadi pada situasi sumber daya manusia yaitu pada persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Bukan itu saja, kebijaksanaan perburuhan pemerintah juga menjadi permasalahan seperti kompensasi, jenis kelamin, dan WNA. Maka dari itu perusahaan harus membuat rencana yang sematang mungkin untuk meminimalisasi permasalahan-permasalahan yang ada.

### Pembatasan Masalah

Adapun pembatasan masalah pada teori penarikan SDM yang ada pada makalah ini, pembatasan masalah ini dilakukan sebagai pembatasan teori agar makalah ini tidak terlalu luas untuk membahas masalah penarikan SDM. Pembatasan ini berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang akan disampaikan:

1. Apakah yang dimaksud dengan penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi SDM?
2. Apakah sumber dan evaluasi dari SDM?
3. Apa kriteria dan kualifikasi dasar seleksi SDM?
4. Apa proses dan kendala seleksi SDM?
5. Apa manfaat dari Orientasi SDM?

### Pengertian Penarikan, Seleksi, Penempatan, dan Orientasi SDM

#### **A. Pengertian Penarikan**

Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Definisi rekrutmen menurut Siagian (2009:102) adalah "Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi". Sedangkan menurut Hasibuan (2007:40) "Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan". Menurut Mathis and Jackson, perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (recruitment) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko,2001:69). Menurut Ivancevich dan glueck (dalam Sukamti,1989:133) recruiting adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Schuler dan Youngblood (dalam Sukamti,1989:133) rekrut (recruitment) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang. Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.

Berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi.

## **B. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan suatu proses dimana suatu organisasi memilih orang atau orang-orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi-posisi yang tersedia untuk diisi (Ivancevich, 1992 dan Byars & Rue, 1997). Hal ini mengandung arti bahwa, semua program seleksi pada dasarnya berusaha mengidentifikasi pelamar yang memiliki peluang tertinggi untuk memenuhi atau (bahkan) melampaui standar kinerja organisasi. Kinerja dalam pengertian ini tidak sesederhana mengacu pada keluaran kuantitatif, tetapi dapat mencakup sasaran keluaran kualitatif seperti, tingkat absensi, kepuasan karyawan dan pengembangan karir. Oleh karena itu, tugas awal yang tercakup dalam pengembangan dan implementasi suatu proses seleksi efektif adalah mengidentifikasi sasaran keluaran mana yang paling penting sesuai dengan kondisi lingkungannya. Seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan masalah apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak. Tugas seleksi ialah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seseorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang ditetapkan semula. Pada seleksi sejumlah calon dinilai sejauh mana kesesuaian mereka (sejauh mana mereka memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan semula) dengan suatu pekerjaan. Pada penempatan setiap calon dinilai derajat kesesuaiannya untuk sejumlah pekerjaan yang berbeda-beda. Dari jumlah calon dipilih sejumlah orang yang dinilai secara keseluruhan paling sesuai untuk pekerjaan yang berbeda-beda yang tersedia.

## **C. Pengertian Penempatan SDM**

Sedangkan penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda. Tugas dari penempatan adalah untuk menilai para calon dan untuk mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan.

## **D. Pengertian Orientasi**

Di bawah ini adalah beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli terkait dengan pengertian dari Orientasi, antara lain:

1. Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan.
2. Menurut Decenzo & Robbins dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka.

3. Menurut Wether & Davis dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah mengakrabkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain.
4. Orientasi adalah aktivitas sumber daya manusia yang memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi dan kepada tugas-tugas yang harus dikerjakan, atasan, dan kelompok kerja (Ivancevich dalam Marwansyah, 2010:141).
5. Orientasi adalah prosedur pemberian informasi pokok tentang perusahaan kepada karyawan baru (Dessler dalam Marwansyah, 2010:141).
6. Menurut H. Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif (2008:208), Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan.

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

#### **E. Tujuan Orientasi**

Adapun tujuan orientasi menurut R. E. Smith dalam Marwansyah, (2010:143) sebagai berikut:

1. Pengenalan organisasi atau perusahaan.
2. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting.
3. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
4. Pendaftaran program benefit.
5. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
6. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
7. Penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan.
8. Pengenalan rekan-rekan kerja.
9. Pengenalan fasilitas kerja.
10. Pengenalan tugas-tugas/pekerjaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:115), tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
- b. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
- c. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
- d. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (2008: 212), program orientasi bertujuan untuk:

1. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang

berlaku diperusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.

2. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
3. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

Menurut Simamora (2003:334), menyatakan bahwa orientasi sumber daya manusia atau karyawan baru mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
2. Penjalinan hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan.
3. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
4. Mengurangi jumlah stress dan kegelisahan yang mungkin dialami oleh karyawan baru.
5. Mengurangi biaya *start-up*.

Karyawan baru mempunyai banyak pertanyaan mengenai pekerjaan baru mereka dan perusahaan baru mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara cepat dan efektif agar karyawan berada dalam langkah yang benar. Perusahaan hospitality harus mengembangkan program orientasi yang baik yang dapat menempatkan pertanyaan para karyawan mengenai pekerjaannya. Informasi yang termasuk dalam program ini dibagi dalam 3 kategori umum:

1. Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti company standards, management expectations of employees and policies, and procedure
2. Informasi mengenai budaya perusahaan seperti acceptable norms of conduct, definitions of deviate or acceptable behavior, management philosophies, traditions, and strategic belief.
3. Informasi mengenai tanggung jawab pekerjaan dan aspek tehnik dari pekerjaan tersebut, seperti apa yang termasuk dalam job description, jenis peralatan yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan bagaimana hasil pekerjaan dievaluasi.

Orientasi (induksi) kerja bertujuan untuk:

1. Menciptakan kesan yang baik agar dapat menumbuhkan sikap positif terhadap setiap perusahaan.
2. Memperkenalkan standar capaian kinerja untuk dipahami sebagaimana mestinya, sehingga dapat dijadikan rujukan dalam pelaksanaan tugasnya.
3. Membantu menumbuhkan semangat kerja pegawai baru.
4. Memperkenalkan budaya dan etika kerja professional secara bertanggung jawab.
5. Membangun komitmen untuk mempercepat proses integrasi pegawai baru terhadap lingkungan perusahaan.
6. Memahami berbagai kebijakan perusahaan, sehingga mampu menyusun rencana-rencana pengembangan karier secara individual
7. Mengatasi rasa canggung dalam mengembangkan model komunikasi interaktif, baik dengan pimpinan maupun sesama pegawai.
8. Mengenal site plan (denah posisi) lingkungan perusahaan, sehingga memudahkan bagi pegawai baru ketika harus berhubungan dengan unit kerja lain yang lokasinya berjauhan.

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

1. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
2. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
3. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
4. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
5. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
6. Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
7. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
8. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
9. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

Adapun manfaat dari Orientasi

1. Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai.
2. Dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi.
3. Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah
4. Cukup baik
5. Tingkat ketergantungannya kecil
6. Kecenderungan untuk keluar juga kecil
7. Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi

Adanya Orientasi juga memberikan dampak, dikutip dari Academic of Management Journal: George F. Dreker, 1971, antara lain:

1. turnover (keluar masuknya pegawai)
2. productivity

Dari pemaparannya juga diinformasikan bahwa:

1. Pada program orientasi singkat: tingkat kecemasan meningkat sehingga kemampuan melakukan sesuatu berkurang, sehingga pegawai merasa tidak mampu dan keluar
2. Pada program orientasi yang relatif lama : tingkat kecemasan mulai diredakan melalui berbagai kegiatan, sehingga tingkat kemampuan pegawai menjadi semakin baik dan keinginan untuk keluar pun menjadi berkurang.

Ada beberapa catatan mengenai pendekatan orientasi yang patut dihindari, antara lain:

1. Penekanan pada kertas kerja. Setelah mengisi berbagai barang yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia, para karyawan baru diberikan sambutan sepintas lalu. Selanjutnya mereka diarahkan kepada penyeliannya langsung. Kemungkinan hasilnya: kalangan karyawan baru tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.
2. Telaah yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal, dan para karyawan baru langsung ditempatkan di pekerjaan tenggelam ataupun menggap-mengap.
3. Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan "mulai dari dasar sekali".
4. Memberikan terlampau banyak informasi secara cepat merupakan suatu keinginan yang baik, namun menjadi pendekatan yang mencelakakan, menyebabkan para karyawan baru merasa kewalahan dan "mati lemas".

Berikut ini beberapa keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum

1. Keuntungan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang juga menguatkan pandangan- pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada intranet atau situs Web perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video. Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis Web tersebut. Sayangnya banyak sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

## 2. Kelemahan Orientasi

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system. Yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

Dalam pelaksanaan orientasi, ada hal-hal yang diperhatikan dan hal-hal yang dihindari.

### 1. Hal-hal yang perlu diperhatikan

- a. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
- b. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan



- c. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi.
  - d. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat
2. Hal-hal yang perlu dihindari dalam orientasi antara lain:
- a. Penekanan pada kertas kerja  
Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisis formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan
  - b. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan
  - c. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
  - d. Tugas pertama karyawan baru yang tidak signifikan  
Yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
  - e. Memberikan informasi yang terlalu cepat
  - f. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru mati lemas.

## **F. Tahap orientasi**

Pada pelaksanaan orientasi, ada tahapan-tahapannya, yaitu:

1. Perkenalan  
Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.
2. Penjelasan Tujuan Perusahaan  
Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.
3. Sosialisasi Kebijakan  
Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.
4. Jalur Komunikasi  
Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu

perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

#### 5. Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

### **Sumber dan Evaluasi Penarikan SDM**

#### **A. Sumber Penarikan SDM**

Mangkunegara (2009: 34) mengemukakan bahwa ada dua sumber dalam penarikan pegawai, yaitu sumber dari dalam perusahaan yang diupayakan melalui mutasi pegawai yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan. Kedua, sumber dari luar perusahaan yang diupayakan melalui iklan media massa, lembaga pendidikan dan Depnaker.

##### 1. Sumber internal

Sumber internal merupakan sumber yang berasal dari internal organisasi. Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu:

- a. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
- b. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
- c. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

##### 1. Sumber eksternal.

Sumber eksternal merupakan sumber yang berasal dari eksternal organisasi. Dapat dilakukan dengan cara:

###### a. Iklan Media Massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

###### b. Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

c. Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

d. Lamaran Kerja yang sudah masuk di Perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

Adapun saluran-saluran penarikan terdiri dari:

- a. Job posting,
- b. Persediaan keahlian,
- c. Rekomendasi dari karyawan,
- d. Walks-in,
- e. Writes-in,
- f. Perguruan tinggi,
- g. Institusi pendidikan,
- h. Iklan,
- i. Agen penempatan kerja, dan
- j. Konsultan manajemen dan executive search firms.

## **B. Evaluasi Penarikan**

Tidak semua perusahaan berhasil dalam program penarikannya, oleh karena sumber yang digunakan harus dievaluasi dan dinilai dengan derajat sukses dalam perolehan personalia yang memenuhi persyaratan. Sukses fungsi penarikan dapat dinilai dengan kriteria:

- a. Jumlah pelamar
- b. Jumlah usul pelamar yang diajukan untuk diterima
- c. Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima
- d. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

## **Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi**

Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi.

### **A. Keahlian**

Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Technical skill,  
Yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
2. Human skill,  
Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
3. Conceptual skill,  
Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

**B. Pengalaman**

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

**C. Usia**

Perhatian dalam proses seleksi juga ditunjukkan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seseorang pelamar. Mereka memiliki usia lanjut tenaga fisiknya relatif terbatas meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekira usia 30 tahun.

**D. Jenis kelamin**

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

**E. Pendidikan**

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

**F. Kondisi fisik**

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

**G. Tampang**

Menurut Drs. Manullang, dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya

seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

#### H. Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologi. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

#### I. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Drs. Manullang, temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokimia. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

#### J. Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

### **Proses dan Kendala Seleksi**

#### **A. Proses Seleksi**

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut Employment function.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia.

#### **B. Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi**

Departemen personalia dapat menggunakan berbagai prosedur seleksi untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan. Langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah. Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan).

Langkah-langkah dalam proses seleksi, antara lain:

##### 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.

Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman

dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi (“jalan belakang”).

## 2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya.

Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

### a. Tes-tes Psikologis (Psychological Test)

- i. Test kecerdasan (intelligence test): Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- ii. Test kepribadian (personality test): Dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- iii. Test bakat (aptitude test): Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan
- iv. Test minat (interest test): Yang mengatur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
- v. Tes prestasi (achievement test) : Yang mengukur kemampuan pelamar sekarang

b. Tes-tes Pengetahuan (Knowledge Tests) : Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan

c. Performance Tests : Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.

Selain harus feasible penggunaan tes juga harus fleksibel. Hasil tes tidak selalu merupakan langkah pertama atau terakhir dalam proses seleksi. Akhirnya, tes penerimaan hanya merupakan suatu teknis di antara berbagai teknik yang digunakan dalam proses seleksi, karena tes hanya dapat dilakukan terhadap faktor-faktor yang bisa diuji secara mudah. Hal-hal yang tidak dapat diukur melalui pengujian mungkin sama pentingnya.

## 3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. Pewawancara (interviewer) mencari jawab dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar lain?. Wawancara mempunyai tingkah fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial atau operasional, berketerampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah : pewawancara mempelajari pelamar, dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan utama : reliabilitas dan validitas. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses seleksi karena efektivitasnya dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas.

Tahap-tahap proses wawancara meliputi persiapan pewawancara, pengarahan atau penciptaan hubungan, pertukaran informasi, terminasi dan evaluasi. Setiap tahap harus dijalani agar wawancara berhasil.

- a. **Persiapan pewawancara.** Kegiatan persiapan ini mencakup penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai pertanyaan spesifik yang akan diajukan dalam proses wawancara, penetapan tipe wawancara dan format pertanyaan, serta pengenalan awal tentang pelamar dengan mempelajari blanko lamaran. Disamping itu, pewawancara harus mampu menjelaskan tugas-tugas pekerjaan, standar prestasi, upah dan tunjangan-tunjangan lain, dan bidang-bidang pekerjaan lainnya.
- b. **Pengarahan.** Setelah wawancara dimulai, pewawancara perlu menciptakan hubungan yang relaks dengan pelamar dan suasana yang “enak”. Tanda kondisi ini pewawancara mungkin tidak memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas tentang potensi pelamar.
- c. **Pertukaran Informasi.** Inti proses wawancara adalah pertukaran informasi. Untuk membantu menciptakan hubungan, banyak pewawancara mulai dengan bertanya kepada pelamar bila ada pertanyaan-pertanyaan yang ingin diajukan. Ini menimbulkan komunikasi dua arah dan memungkinkan pewawancara mulai untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pelamar.
- d. **Terminasi.** Bila waktu wawancara yang tersedia habis, pewawancara perlu memberi isyarat bahwa wawancara akan segera diakhiri, dalam hal ini sekali lagi komunikasi non verbal sangat berguna.
- e. **Evaluasi.** Segera setelah wawancara berakhir, pewawancara harus mencatat jawaban-jawaban tertentu dan kesan-kesan umum mengenai pelamar. Penilaian ini dapat menggunakan catatan yang telah disiapkan secara standar. Penggunaan catatan atau daftar standar akan meningkatkan reliabilitas wawancara sebagai teknik seleksi.

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:

- a. **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.
- b. **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?”; “apakah saudara akan menyenangi pekerjaan ini?”.
- c. **Personal Biases**  
Kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Contoh, “saya lebih menyukai personalia

penjualan yang berbadan tinggi”; “ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita”.

d. 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.

4. Pemeriksaan Referensi

Bagaimana tipe pelamar? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi.

Personal references-tentang karakter pelamar-biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

Employment references. Mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak spesifikasi personalia bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut, karena dalam kenyataannya organisasi sangat jarang untuk mendapatkan referensi yang benar.

5. Evaluasi Medis

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

6. Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung (penyelia) 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. Penyelia 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 penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

Komitmen para penyelia pada umumnya akan semakin besar bila mereka diajak berpartisipasi dalam proses seleksi. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui supervisory interview. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia 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.

7. Keputusan Penerimaan



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

### **Hasil Seleksi dan Umpan Balik**

Hasil akhir proses seleksi adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru akan merupakan sumber daya manusia yang produktif. Dan karyawan produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

Untuk mengevaluasi baik karyawan baru maupun proses seleksi diperlukan umpan balik. Umpan balik ini mungkin mencakup informasi tentang kepuasan karyawan, perputaran dan absensi, prestasi kerja, kegiatan serikat kerja, atau sikap penyelia. Umpan balik yang konstruktif diperoleh melalui diperoleh melalui serangkaian pertanyaan tertentu. Bagaimana karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi? Bersikap terhadap pekerjaan? Terhadap karier dimana pekerjaan merupakan salah satu komponen? Dan akhirnya, bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan? Jawaban-jawaban untuk masing-masing pertanyaan tersebut memberikan umpan balik tentang karyawan baru dan proses seleksi.

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, enam macam tantangan/ masalah yang perlu diperhatikan, yaitu:

#### **1. Penawaran Tenaga Kerja**

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi karyawan benar-benar tenaga kerja yang paling memenuhi syarat. Akan tetapi bukan mustahil jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan.

#### **2. Tantangan Etis**

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran, integritas karakter serta obyektifitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut/ penyeleksi 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 penyeleksi mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif. Bahkan tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada situasi dilematik. Misalnya, seorang manajer tingkat tinggi dalam organisasi meminta agar lamaran keponakannya mendapat perhatian khusus. Dilema muncul apabila pelamar yang bersangkutan tidak memenuhi syarat. Disatu pihak, karier dan nasib penyeleksi bisa terancam kalau lamaran keponakan atasannya itu ditolak. Dilain pihak sebagai perekrut yang bertanggung jawab menerima lamaran yang tidak memenuhi syarat itu berarti mempekerjakan bukan pelamar yang terbaik.

#### **3. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.**

Masih saja ada terjadi praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif yang didasarkan atas daerah asal, atau latar belakang sosial. Sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu. Sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya.

#### 4. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan ketelitian untuk mengelabui penyeleksi.

#### 5. Tolak ukur

Tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya, mengukur kejujuran atau kesetiaan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan subjektif saja.

### **Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan SDM**

#### **A. Pengertian Penempatan SDM**

Placement atau penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehinggadapat tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain :

1. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja  
Penempatan SDM merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
2. Menurut Mathis & Jackson  
Penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan
3. Menurut Melayu S.P Hasibuan  
Penempatan SDM/ penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut.
4. Menurut Sastrohadiwiryono  
Penempatan SDM adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Berdasarkan definisi yg dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa penempatan SDM adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

#### **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM**

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai Bedjo Siswanto (1989: 88) mengemukakan bahwa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

2. Latar Belakang Pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (The Right Man on The Right Place).

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepiantas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas

dan pekerjaannya. Karyawan hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.

#### 5. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

#### 6. Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajersumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri

#### 7. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan

### **C. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

#### 1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

#### 2. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 3. Prinsip the right man on the right place

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

#### 4. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

#### 5. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang di capai.

7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adelina, Yola. (2012). *Kajian tentang perekrutan, seleksi, evaluasi, dan indikator kerja karyawan*. Sumber: <http://yolaadelina004.blogspot.com/2012/09/1-kajian-tentang-perekrutan-dan-seleksi.html>. Diakses pada tanggal 25 Agustus 2014, Pukul 08:49.
- Akram, Gio. (2013). *Penarikan SDM*. Sumber: <http://gioakram13.blogspot.com/2013/05/penarikan-sdm.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:11
- Daiwan. (2013). *Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia*. Sumber: <http://daiwanalbantani-daiwan.blogspot.com/2013/01/seleksi-dan-penempatan-sumber-daya.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:26
- Hairunnisa, Amanda. (2010). *Penarikan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumber: <http://hairunisamanda.blogspot.com/2010/12/penarikan-manajemen-sumber-daya-manusia.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:27
- Helmi, Syfrizal. (2008). *Proses Seleksi*. Sumber: <http://shelmi.wordpress.com/2008/10/25/proses-seleksi/>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:50
- Isfahani, Alifia. (2012). *Faktor Penempatan SDM*. Sumber: <http://fiasailormoon.blogspot.com/2012/12/faktor-penempatan-sdm.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:53
- Pakpahan, Nelson. (2012). *Berbagai Kendala Dalam Seleksi*. Sumber: <http://artipengetahuan.blogspot.com/2012/09/berbagai-kendala-dalam-seleksi.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:34
- Prianto, Joko. (2012). *Orientasi Dan Penempatan Kerja Karyawan*. Sumber: <http://jokostpsahid.blogspot.com/2012/06/orientasi-dan-penempatan-kerja-karyawan.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 11:08
- Septyani, Devina. (2013). *Penarikan atau Rekrutmen dalam Sumber Daya Manusia*. Sumber : <http://dvinugspt.wordpress.com/2013/11/24/penarikan-atau-rekrutmen-dalam-sumber-daya-manusia/>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:16
- Sya'roni. (2013). *Penarikan Sumber Daya Manusia*. Sumber : <http://syaronirekrutmensdm.blogspot.com/2013/01/penarikan-sumber-daya-manusia-sdm.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:19
- \_\_\_\_\_. (2012). *Orientasi*. Sumber: <http://wiiranata.wordpress.com/2012/12/06/orientasi/>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:38
- \_\_\_\_\_. (2013). *Orientasi, Penilaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sumber: <http://blogachzanalbakasi.blogspot.com/2013/06/orientasi->

penilaian-dan-pengembangan.html. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:08

\_\_\_\_\_.(2012). *Seleksi & Orientasi*. Sumber: <http://hasthojin.blogspot.com/2012/07/bab-5-seleksi-orientasi.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:29

\_\_\_\_\_.(2013). *Rekrutmen dan Seleksi SDM*. Sumber: <http://catatankecik.blogspot.com/2013/12/rekrutmen-dan-seleksi-sdm.html>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 09:23

\_\_\_\_\_.(2011). *Makalah SDM*. Sumber: <http://berandakampus.wordpress.com/2011/01/14/makalah-sdm-seleksi-tenaga-kerja/>. Diakses pada tanggal 18 Agustus 2014, pukul 10:31