

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Rekrutmen**

##### **1. Pengertian rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu usaha untuk mencari calon tenaga kerja yang sesuai dengan syarat yang sudah ditentukan oleh perusahaan dalam rangka mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia (Schuler & Jackson, 1997). Begitu pula dengan yang dikatakan (Mathis & Jackson, 2001) bahwa rekrutmen adalah proses pengumpulan sejumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi organisasi maupun perusahaan untuk bersedia bekerja di dalamnya.

##### **2. Tujuan rekrutmen**

Rekrutmen adalah hal yang harus diperhatikan dalam pengadaan karyawan di perusahaan. Menurut (Kasmir, 2016) terdapat beberapa tujuan rekrutmen, yaitu sebagai berikut:

###### **2.1 Mendapatkan karyawan yang potensial**

Mendapatkan karyawan yang potensial maksudnya adalah memperoleh tenaga kerja yang memiliki potensi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan harus menentukan spesifikasi karyawan seperti apa yang dianggap mampu menjalankan tugas perusahaan dengan baik. Misalnya, perusahaan

mencari pelamar lulusan lembaga maupun universitas tertentu yang sudah terjamin kualitas kerjanya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengiklankan lowongan pekerjaan secara terbuka agar banyak masyarakat yang membaca serta mengetahui bahwa perusahaan sedang membutuhkan tenaga kerja dengan kualifikasi yang tertera dalam iklan tersebut.

## 2.2 Mendapatkan sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi

Sering terjadi bahwa calon pelamar yang memasukkan berkas lamarannya ke perusahaan banyak jumlahnya, tetapi banyak pula yang tidak memenuhi kualifikasi. Dengan adanya kualifikasi calon tenaga kerja ini penting untuk membantu bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya.

## 2.3 Menentukan kriteria minimal bagi calon pelamar

Sebelum melakukan kegiatan rekrutmen, perusahaan terlebih dahulu menentukan *job specification* yang didalamnya terdapat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh calon pelamar demi terwujudnya karyawan yang *qualified* dan potensial.

## 2.4 Untuk kebutuhan seleksi

Dengan diadakannya rekrutmen, maka perusahaan memiliki tanggung jawab selanjutnya yaitu melakukan proses seleksi untuk memilih dan memilah calon pelamar mana yang akan ditolak maupun diterima yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan.

### **3. Sumber-sumber rekrutmen**

Setelah mengetahui tujuan dari rekrutmen, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan selanjutnya adalah menentukan sumber-sumber rekrutmen. Menurut (Widodo, 2015) sumber rekrutmen bisa berasal dari sumber internal dan sumber eksternal, yang akan dijelaskan sebagai berikut;

#### **3.1 Sumber Internal**

Rekrutmen hanya diumumkan kepada orang-orang yang berada dalam maupun dekat dengan perusahaan saja. Beberapa perusahaan juga melakukan pemindahan (mutasi) karyawan, baik secara vertikal yaitu dengan promosi atau demosi maupun secara horizontal. Keuntungan melakukan rekrutmen secara internal yaitu tidak memerlukan biaya yang banyak karena tidak perlu melakukan iklan, dan hanya memerlukan waktu yang cukup singkat. Dengan rekrutmen internal, para karyawan tidak perlu lagi melalui masa orientasi karena sedikit banyak sudah mengerti bagaimana budaya perusahaan tersebut dan kedisiplinan karyawan cenderung meningkat karena mendapat kesempatan promosi atau naik jabatan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa dengan rekrutmen internal juga terdapat kelemahannya, yaitu perusahaan kurang membuka kesempatan sistem kerja yang baru dan rasa kewibawaan karyawan yang menerima promosi kurang karena hanya didalam perusahaan yang sama.

### 3.2 Sumber Eksternal

Berbeda dengan rekrutmen yang menggunakan sumber internal, rekrutmen eksternal diumumkan secara luas agar kemungkinan jumlah calon pelamar yang memasukkan lowongannya banyak. Dengan begitu perusahaan memiliki kesempatan untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Banyak sumber eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja, seperti mengiklankan lowongan kerja pada media massa maupun elektronik, cara ini dianggap paling sesuai karena mampu mendatangkan calon pelamar kerja yang banyak, namun memerlukan biaya yang cukup banyak. Perusahaan juga dapat memperoleh calon tenaga kerja di kantor penempatan tenaga kerja dan lembaga pendidikan. Kelebihan menggunakan rekrutmen eksternal adalah kewibawaan para pejabat relatif naik karena *image* karyawan eksternal memiliki kualitas yang baik. Dengan rekrutmen eksternal juga memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sistem kerja yang baru yang tentunya dianggap lebih baik dibanding sistem sebelumnya. Tetapi kekurangannya yaitu, biaya rekrutmen yang dikeluarkan cukup besar karena untuk membayar iklan, dan waktu yang dibutuhkan cukup lama karena masih harus melakukan proses seleksi. Karyawan perlu melalui masa orientasi untuk mengenal lebih jauh bagaimana perusahaan melakukan aktivitasnya, sehingga tingkat *turn over* karyawan

cenderung meningkat karena tidak semua karyawan bisa melalui masa orientasi tersebut.

#### **4. Metode rekrutmen**

Pada subbab ini peneliti akan menjabarkan beberapa metode rekrutmen. Karena metode rekrutmen dianggap penting untuk menentukan seberapa banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke dalam perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2017) metode rekrutmen didapat dari metode terbuka dan metode tertutup yang akan dijelaskan di bawah ini;

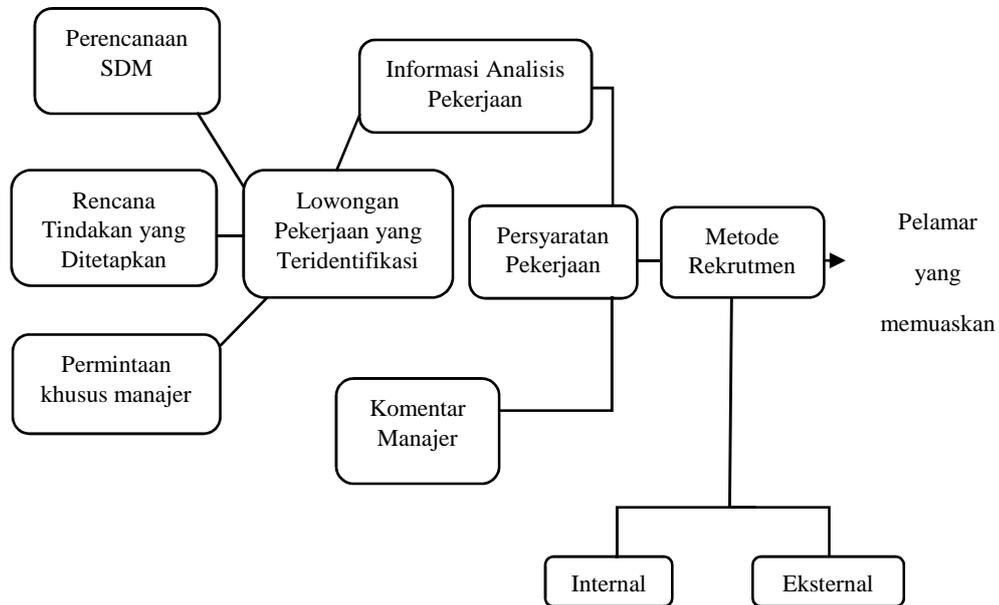
##### **4.1 Metode Tertutup**

Metode ini hanya diumumkan secara terbatas, yakni kepada karyawan dalam perusahaan dan orang-orang tertentu saja. Sehingga surat lamaran yang masuk juga sedikit.

##### **4.2 Metode Terbuka**

Metode terbuka yaitu metode rekrutmen yang dilakukan secara luas, menggunakan media cetak maupun elektronik sehingga perusahaan akan lebih mudah dalam mendapatkan karyawan yang sesuai kualifikasi perusahaan karena memiliki banyak pilihan calon tenaga kerja.

## 5. Proses Rekrutmen



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen

Sumber: Rivai, 2009

Berdasarkan gambar di atas, langkah-langkah rekrutmen menurut

(Rivai, 2009) dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

1. Menganalisis jabatan yang belum terisi serta jumlah karyawan yang dibutuhkan.
2. Proses rekrutmen dimulai ketika ada bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan bisa dimutasi, promosi maupun rotasi. Melalui dinamika tersebut dan mencocokkannya dengan manajemen sumber daya manusia yang ada, maka akan terlihat jabatan apa yang kosong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut.
3. Melalui analisis jabatan dapat kita temukan informasi jabatan.

4. Perusahaan sebaiknya menyusun *job qualification* secara jelas agar nanti dalam penerapannya tidak terjadi kesimpangsiuran *job description* dan *job specification*.
5. Selanjutnya adalah menentukan calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Calon pelamar bisa diperoleh dari dalam perusahaan (*internal*) maupun luar perusahaan (*eksternal*). Keduanya memiliki keunggulan dan kelemahan, sehingga perusahaan harus mempertimbangkannya secara tepat.
7. Menentukan metode rekrutmen yang paling sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong.
8. Metode rekrutmen yang dapat dipilih perusahaan bisa melalui metode tertutup dan terbuka. Bisa juga menggunakan keduanya tergantung kebijakan perusahaan.
9. Memanggil calon pelamar yang dianggap memenuhi *job qualification* yang telah ditentukan.
10. Mengumpulkan berkas-berkas lamaran, lalu para pelamar mengisi blanko lamaran pekerjaan yang sudah disediakan untuk selanjutnya dapat diproses menuju tahap seleksi.

## **6. Kendala-kendala rekrutmen**

Dalam pelaksanaannya, proses rekrutmen tidak terlepas dari berbagai kendala, yang mungkin bisa terjadi dari internal perusahaan maupun eksternal. Jika perusahaan mengetahui darimana kendala

tersebut berasal, harapannya perusahaan dapat menghindari atau mengatasinya, sehingga proses rekrutmen dapat berjalan dengan baik. Kendala-kendala rekrutmen menurut (Hasibuan, 2017) yaitu sebagai berikut;

#### 6.1 Kebijakan-kebijaksanaan organisasi

Terkadang kendala justru muncul dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti kebijakan yang ditentukan perusahaan untuk calon tenaga kerja setelah nantinya diterima menjadi karyawan perusahaan tersebut. Macam-macam kebijakan yang bisa menjadi kendala rekrutmen adalah sebagai berikut;

##### 6.1.1 Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan

Banyak atau sedikitnya kompensasi yang diterima karyawan perusahaan akan menentukan ketertarikan calon tenaga kerja untuk memasukkan lowongan kerjanya ke perusahaan tersebut. Jika kompensasi yang nantinya ia terima sedikit, maka kesejahteraan karyawan juga rendah. Maka perusahaan harus pandai-pandai menentukan kompensasi yang sesuai demi tercapainya kesejahteraan para karyawan.

##### 6.1.2 Kebijakan promosi

Kesempatan mendapatkan promosi juga menjadi faktor pertimbangan karyawan untuk melamar pekerjaan di suatu perusahaan. Karyawan cenderung menginginkan perusahaan yang menawarkan promosi bagi karyawannya secara luas. Jika

kesempatan promosi karyawan terbatas, kemungkinan *turn over* karyawan juga akan meningkat.

#### 6.1.3 Kebijakan status karyawan

Setelah diterima menjadi karyawan suatu perusahaan, bagaimana status karyawan tersebut, apakah akan menjadi karyawan tetap atau honorer atau harian akan mempengaruhi calon pelamar ketika akan melamar suatu pekerjaan.

#### 6.1.4 Kebijakan sumber tenaga kerja

Sumber rekrutmen yang diterapkan perusahaan akan menentukan jumlah pelamar yang masuk. Jika sumber rekrutmen disebarluaskan secara luas maka pelamar yang masuk akan banyak begitu juga sebaliknya.

### 6.2 Persyaratan jabatan

Semakin rumit dan banyaknya kriteria yang ditentukan perusahaan untuk calon pelamar, maka semakin sedikit calon tenaga kerja yang mau dan mampu untuk masuk ke dalam perusahaan tersebut. Misalnya seperti tingkat pendidikan dan ketentuan fisik seperti tinggi badan dan berat badan.

### 6.3 Metode pelaksanaan rekrutmen

Banyak sedikitnya pelamar ditentukan oleh metode perekrutan yang digunakan. Semakin tertutup metode yang digunakan maka semakin sedikit pula pelamar yang masuk, karena tidak banyak

orang yang mengetahui bahwa ada lowongan pekerjaan di perusahaan tersebut.

#### 6.4 Kondisi pasar tenaga kerja

Dalam sistem pasar, terdapat penawaran dan permintaan. Jika penawaran tenaga kerja besar maka jumlah pelamar yang masuk juga akan banyak, begitu pula sebaliknya.

#### 6.5 Solidaritas perusahaan

Solidaritas perusahaan disini maksudnya adalah tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, hal ini biasanya berkaitan dengan seberapa besar perusahaan. Semakin besar tingkat solidaritas perusahaan, maka jumlah pelamar yang masuk akan semakin banyak pula.

#### 6.6 Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Kondisi ini berkaitan dengan perekonomian nasional, jika perekonomian tumbuh dengan cepat, maka akan menimbulkan banyak saingan sehingga jumlah pelamar yang masuk akan sedikit.

## **B. Seleksi**

### **1. Pengertian seleksi**

Seleksi merupakan kegiatan yang harus dilakukan perusahaan setelah mengadakan proses rekrutmen guna memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan (Hasibuan, 2017). Menurut (Schuler & Jackson, 1997), seleksi adalah suatu proses mendapatkan dan menggunakan informasi pelamar yang digunakan untuk

memutuskan apakah ia diterima atau ditolak, dan nantinya pelamar yang diterima akan ditempatkan pada jabatan yang sesuai di perusahaan pada jangka waktu tertentu.

Pengertian tersebut tidak berbeda dengan yang dikatakan oleh (Widodo, 2015) yaitu proses seleksi merupakan kegiatan pengumpulan informasi untuk menentukan siapa yang akan diterima oleh perusahaan sebagai karyawan dengan berdasar pada *job specification* yang sudah ditentukan sebelumnya, sedangkan menurut (Kasmir, 2016) seleksi adalah pemilihan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan perusahaan.

## **2. Tujuan seleksi**

Tujuan seleksi di setiap perusahaan pada umumnya adalah sama, yaitu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang *qualified* serta potensial. Namun beberapa perusahaan menetapkan tujuan seleksinya sendiri secara khusus yang dijadikannya sebagai strategi perusahaan, dan dilakukan secara diam-diam agar merasa aman dari ketatnya persaingan.

Jika pada umumnya tujuan seleksi yaitu untuk mendapatkan karyawan yang loyal dan berintegritas tinggi, memiliki inovasi dan motivasi, serta mendapatkan karyawan yang mau dan mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Maka tujuan khusus perusahaan bisa berkaitan dengan hal untuk merebut karyawan pesaing, karena dengan begitu perusahaan lain akan merasa

lemah dari sisi sumber daya manusia. Walaupun begitu cara ini dianggap kurang baik dan jarang berhasil karena pihak lain tentunya akan melakukan hal yang sama untuk melemahkan lawannya. Tujuan khusus lainnya yaitu untuk mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman, artinya perusahaan tidak perlu melakukan pelatihan lagi karena karyawan tersebut sudah tahu apa yang seharusnya dilakukan.

### **3. Kualifikasi seleksi**

Sebelum melakukan proses rekrutmen, perusahaan harus menentukan *job specification* yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Selanjutnya ketika proses seleksi dilakukan, maka harus berpedoman pada *job specification* tersebut. Kualifikasi tersebut harus jelas agar dalam proses seleksi karyawan, perusahaan dapat menentukan sasaran yang tepat. Kualifikasi seleksi menurut (Hasibuan, 2017) umumnya meliputi usia, keahlian, pendidikan, kesehatan fisik, jenis kelamin dan pengalaman kerja. Berikut penjelasan dari beberapa kualifikasi tersebut;

#### **4.1 Usia**

Usia merupakan faktor yang penting untuk menjadi kriteria dalam menerima calon tenaga kerja. Karena usia akan mempengaruhi bagaimana kinerjanya nanti setelah diterima di perusahaan. Seorang karyawan yang usianya masih muda akan cenderung memiliki kinerja yang cepat dan dapat berfikir kreatif, namun cepat merasa bosan sehingga tingkat *turn over* karyawan akan meningkat. Sedangkan karyawan dengan usia yang lebih tua

akan cenderung bekerja dengan lambat, tetapi tingkat loyalitasnya justru lebih tinggi.

#### 4.2 Keahlian

Keahlian merupakan faktor yang sangat diutamakan dalam proses seleksi, karena hal tersebut yang akan menentukan karyawan mampu mengerjakan tanggung jawabnya dengan baik atau tidak.

#### 4.3 Pendidikan

Pendidikan dianggap faktor yang cukup sulit untuk dipenuhi, karena tidak semua orang dapat menempuh jenjang pendidikan yang tinggi disebabkan oleh berbagai alasan. Dan seseorang yang ingin menduduki jabatan tertentu seperti top manajer akan kesulitan jika tidak memiliki kriteria yang ditentukan.

#### 4.4 Kesehatan fisik

Tidak semua perusahaan menentukan faktor kesehatan fisik sebagai kualifikasi seleksi, tetapi kesehatan fisik merupakan faktor yang penting. Karena tidak mungkin jika seseorang akan bekerja dengan baik jika dalam keadaan sakit.

#### 4.5 Jenis kelamin

Jenis kelamin merupakan faktor opsional, karena menyesuaikan kebutuhan perusahaan. Misalnya untuk pekerjaan berat ataupun waktunya pada malam hari maka sebaiknya

perusahaan memutuskan menerima karyawan laki-laki daripada perempuan.

#### 4.6 Pengalaman kerja

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja tentunya akan lebih didahulukan dibanding yang belum memiliki pengalaman. Orang yang sudah memiliki pengalaman kerja cenderung dianggap sudah siap dengan pekerjaan yang akan dibebankan kepadanya.

### 4. Pendekatan seleksi

Dalam melakukan proses seleksi terdapat beberapa pendekatan yang kerap digunakan oleh perusahaan. Berikut merupakan pendekatan seleksi menurut (Widodo, 2015) :

#### 4.1 *Successive Hurdles Selection Approved*

Pendekatan ini dilakukan dengan cara calon tenaga kerja harus mengikuti prosedur seleksi secara bertahap yang umumnya terdiri dari berbagai tes. Jika calon karyawan tidak lulus pada tes tahap pertama maka ia tidak bisa melanjutkan tes selanjutnya sehingga lamarannya ditolak. Tetapi jika ia lulus, maka ia tetap bisa melanjutkan sampai kepada tes yang dia mampu melewatinya. Kebaikan dari pendekatan ini adalah efisiensi biaya dan waktu, terlebih lagi jika jumlah pelamar yang masuk banyak. Tetapi kelemahannya adalah perusahaan tidak bisa mengetahui sampai sejauh mana kemampuan calon karyawan tersebut. Sehingga untuk

menemukan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan akan cukup sulit.

#### 4.2 *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan ini cukup berbeda dengan pendekatan yang sebelumnya, yaitu calon pelamar harus mengikuti keseluruhan prosedur seleksi dari awal sampai akhir. Setelah itu pihak penyeleksi akan menjumlah nilai dari tes awal sampai akhir yang kemudian di rata-rata. Dari nilai rata-rata tersebut akan diketahui siapa yang akan diterima dan siapa yang akan ditolak. Dengan pendekatan ini maka perusahaan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan calon tenaga kerja, namun membutuhkan biaya yang cukup besar dan waktu yang relatif lama.

### **5. Proses Seleksi**

Proses seleksi merupakan tahapan yang penting agar perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditentukan. Berikut adalah proses seleksi menurut (Rachmawati, 2008):

#### 5.1 Penyaringan pelamar

Penyaringan pelamar merupakan tahap pertama dalam proses seleksi, di mana dalam tahap ini dilakukan seleksi surat lamaran yang dibuat oleh para pelamar terkait dengan kelengkapan informasi data diri seperti pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, keterampilan pelamar hingga upah kerja yang diinginkan. Jika hal

tersebut sudah memenuhi kualifikasi perusahaan, maka perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk tahap seleksi selanjutnya.

## 5.2 Tes

Tujuan diadakannya tes adalah untuk melihat kemampuan pelamar yang sesungguhnya. Terdapat beberapa macam tes yang bisa diajukan perusahaan kepada pelamar, hal ini kembali bergantung pada kebutuhan perusahaan, sehingga tidak semua jenis tes harus dilaksanakan agar proses seleksi efektif dan efisien. Pengelompokan jenis-jenis tes akan dijelaskan sebagai berikut:

### 5.2.1 Tes kemampuan pemahaman (mental)

Tes ini termasuk dalam tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan mengutarakan pendapat dan kemampuan memori.

### 5.2.2 Tes kecerdasan

Tes ini berkaitan dengan pengetahuan umum yang menguji daya ingat seseorang, kemampuan lisan, perbendaharaan kata serta kemampuan kualitatif.

### 5.2.3 Kemampuan mental khusus

Tes ini bisa juga disebut tes bakat, karena menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan bakat pelamar.

### 5.2.4 Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik merupakan keterampilan manual dan pengukuran kecepatan ketelitian mengenai pertimbangan

sederhana serta kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi. Sedangkan tes kemampuan fisik meliputi kekuatan statis dan daya tahan tubuh pelamar.

#### 5.2.5 Tes kepribadian dan minat

Tes kepribadian dan minat sangat bermanfaat bagi perusahaan karena bisa digunakan sebagai alat seleksi. Tes ini berkaitan dengan motivasi, keterampilan hingga emosi seseorang.

#### 5.3 Wawancara awal

Pada tahap ini, pelamar akan melalui wawancara awal yang berkaitan dengan hal-hal dasar seperti pengalaman kerja dan gaji yang diinginkan. Tes ini berguna bagi perusahaan untuk melihat apakah pelamar cocok berada di perusahaan tersebut atau tidak. Namun wawancara ini kurang tepat jika jumlah pelamarnya banyak, karena hanya akan memakan waktu dan biaya yang banyak sehingga menjadi tidak efisien.

#### 5.4 Evaluasi latar belakang

Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kebenaran informasi yang disampaikan pelamar. Jika pelamar menyebutkan referensi, maka perusahaan bisa mengecek referensi tersebut apakah yang disampaikan pelamar benar atau tidak.

## 5.5 Wawancara mendalam

Sama seperti wawancara sebelumnya, wawancara mendalam juga dilakukan untuk mendapatkan informasi pelamar. Namun informasi yang didapatkan dalam wawancara ini bersifat lebih detail dan luas dibanding yang sebelumnya. Pelamar cenderung menyampaikan hal yang baik-baik saja dari dirinya, dan ketika wawancara berlangsung pihak pewawancara bisa mengonfirmasi hal tersebut. Karena melalui wawancara, perilaku seseorang bisa terbaca melalui tatapan matanya dan gerak-geriknya apakah yang dikatakan sebelumnya benar atau tidak.

Wawancara dapat dilakukan dengan berbagai cara berdasarkan klasifikasinya. Berikut penjelasannya:

### 5.5.1 Menurut tingkat struktur

Wawancara dengan berdasarkan tingkat struktur dibedakan menjadi wawancara terstruktur dan dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur artinya pihak pewawancara mengikuti daftar pertanyaan yang sebelumnya sudah dibuat untuk diberikan kepada pelamar. Wawancara ini baik dilakukan untuk mengantisipasi adanya informasi yang terlewatkan maupun terlupakan, namun informasi yang didapatkan terbatas. Sedangkan wawancara tidak terstruktur berarti wawancara dilakukan secara tidak terarah, sehingga pertanyaan yang diajukan hanya mengikuti

alur saja. Keunggulan dari wawancara ini adalah pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan jawaban pelamar, tetapi terkadang informasi utama yang dibutuhkan justru terlewatkan atau tidak terjawab.

#### 5.5.2 Menurut tujuan

Wawancara menurut tujuan ada dua macam yaitu wawancara stres dan wawancara penilaian. Wawancara stres merupakan wawancara di mana pelamar dibuat jengkel karena pertanyaan yang diberikan seolah-olah bersifat menyudutkan. Disini pewawancara akan melihat apakah pelamar terpengaruh atau berubah ketika menghadapi suatu tekanan. Wawancara penilaian adalah di mana pelamar akan diminta untuk mengambil sebuah keputusan ketika sedang dalam situasi mendesak. Tujuannya adalah perusahaan ingin mengetahui hal apa yang akan dilakukan oleh pelamar saat sedang berhadapan dengan suatu masalah.

#### 5.5.3 Menurut isi wawancara

Ada dua jenis wawancara menurut isinya, yaitu wawancara situasional dan wawancara penilaian jabatan. Wawancara situasional berkaitan dengan serangkaian pertanyaan mengenai tindakan pelamar ketika dihadapkan pada situasi tertentu. Sedangkan wawancara penilaian jabatan terdiri dari serangkaian pertanyaan yang

berhubungan dengan jika pelamar ditempatkan pada suatu jabatan, maka tindakan apa yang akan dilakukan pada situasi tertentu.

#### 5.5.4 Menurut cara wawancara

Wawancara panel dan wawancara serial termasuk dalam jenis wawancara ini. Wawancara panel dilakukan dengan pewawancara membentuk kelompok untuk mewawancarai seorang pelamar. Namun dengan wawancara model ini, pelamar akan merasa tegang dan stres. Sedangkan wawancara serial dilakukan dengan pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa pewawancara.

#### 5.6 Tes kesehatan

Tes kesehatan merupakan tes yang penting bagi beberapa perusahaan. Terlebih lagi untuk perusahaan yang bergerak di bidang industri atau manufaktur. Karena tentunya akan menjadi pertimbangan lebih lanjut apakah pelamar akan diterima atau ditolak. Tes ini bersifat fleksibel, artinya dapat dilakukan di awal maupun akhir waktu seleksi tergantung pada kebijakan perusahaan.

#### 5.7 Pengambilan keputusan manajemen

Setelah semua tahap di atas selesai dilakukan, maka saatnya perusahaan memutuskan apakah pelamar yang sudah diseleksi akan diterima atau ditolak. Pelamar yang diterima bisa diberitahukan secara langsung di tempat seleksi, bisa juga melalui surat yang

dikirimkan melalui pos, melalui telepon serta media massa. Sedangkan pelamar yang ditolak sebaiknya diberitahu dengan Bahasa yang tidak menyakiti hati disertai dengan alasan yang logis. Proses seleksi ini sangat penting karena sebagai penentu tercapainya visi misi perusahaan.

## **6. Kendala seleksi**

Ketika proses seleksi dilakukan, tentunya tidak terlepas dari kendala-kendala yang terjadi. Berikut merupakan kendala seleksi menurut (Hasibuan, 2017) :

### **6.1 Tolak ukur**

Kendala ini berkaitan dengan sulitnya menentukan tolak ukur untuk menilai kualifikasi-kualifikasi secara objektif. Misalnya seperti kejujuran dan kesetiaan.

### **6.2 Penyeleksi**

Kendala nya adalah sulit menentukan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan bersikap obyektif. Hal ini disebabkan karena penyeleksi sering mendapat "*hallo effect*" dari para calon pelamar.

### **6.3 Pelamar**

Kesulitan dalam faktor ini adalah calon tenaga kerja cenderung menyampaikan hal yang baik-baik saja, dan kelemahan calon pelamar justru disembunyikan.

### C. Penelitian terdahulu

Penelitian tentang proses rekrutmen dan seleksi ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

No	Judul, tahun dan pengarang	Hasil Penelitian
1.	Rekrutmen dan Seleksi di SMA Al-Islam Krian (2014) oleh Ayuan Nova Listanti dan Desi Nurhimahyanti.	Proses rekrutmen dan seleksi dengan kegiatan menarik calon guru untuk melamar dengan cara membuka lowongan guru, lalu melakukan seleksi administrasi, tes wawancara dan tes mengajar di kelas.
2.	Analisis Rekrutmen dan Seleksi Karyawan PT. Pancaran Belantara Indah (2018) oleh Andini Triana Dewi dan Tri Diana.	Proses rekrutmen karyawan dengan metode rekrutmen internal dan eksternal. Proses seleksi dengan langkah penerimaan pendahuluan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, wawancara dan keputusan langsung oleh bagian umum.
3.	Studi Deskriptif Rekrutmen dan Seleksi pada PT. Multi ArtistikaCithra (2015) oleh Alfredo Cakra Tunggal dan Roy Setiawan.	PT. Multi ArtistikaCithra melakukan perekrutan melalui sumber internal dan eksternal. Proses seleksi yang dilakukan adalah pemeriksaan formulir lamaran kerja, tes psikologi, pemeriksaan referensi, wawancara seleksi, persetujuan atasan langsung dan orientasi.
4.	Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods (2015) oleh Darjan Karabasevic, Dragisa Stanujkic, Snezana Urosevic dan Mladjan Maksimovic.	Pendekatan yang diusulkan dalam penelitian ini adalah penggunaan model MCDM untuk seleksi personil berdasarkan metode SWARA dan MULTIMOORA.
5.	Recruitment Process and Practices Undertaken in IT Sector: A Comparative Analysis of Selected Indian and MNC Companies (2017) oleh Mr. Vinayaka MC dan Dr. S Ramaswamy.	Penelitian ini menjelaskan seberapa efisien sektor TI mengikuti proses rekrutmen dan seleksi dan menelusuri perbedaan dari persamaan antara perusahaan India dan MNC jika ada.
6.	Studi Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja pada PT Romi Violeta (2016) oleh Mikael Evan dan Sesilya Kempa.	Proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada perusahaan ini berasal dari sumber eksternal. Proses seleksi dilakukan dengan wawancara.
7.	Recruitment and Selection of Dual-qualification Nursing Teachers : A Fuzzy Analytic Hierarchy Process Approach (2015) oleh Honglin Chen, Xia Li, Jianghua Zhu dan Liren Li.	Penelitian ini menggunakan model sistem penilaian komprehensif yang dibangun dengan <i>analytical hierarchy process</i> (AHP). Dan menggunakan metode analisis kuantitatif untuk rekrutmen perawat dengan kualifikasi ganda.
8.	Proses Analisis Pekerjaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan pada PT Jasuindo Tiga Perkasa TBK (2015) oleh Melisa Ikwanto Koean.	Proses rekrutmen dilakukan secara internal dan eksternal. Metode rekrutmen internal berasal dari referensi karyawan yang sedang bekerja dan metode eksternal berupa kerjasama dengan sekolah dan <i>job fair</i> . Proses Seleksi menggunakan wawancara, tes dan pelatihan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Sumber: Daftar Pustaka