

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **3.1 Tinjauan Teori dan Pembahasan**

##### **3.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut merupakan definisi Manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

- a. Menurut T. Hani Handoko (2001:4)

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

- b. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006:3)

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

- c. Menurut Gary Dessler (2003:2)

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek personil atau orang-orang dari pekerjaan manajemennya, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif untuk tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

d. Menurut M. Fuad (2005:109)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menganalisis dan mengelola kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia, sehingga dapat menjamin tercapainya sasaran strategis perusahaan.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3.1.2 Rekrutmen**

#### **3.1.2.1 Pengertian Rekrutmen**

Berikut merupakan definisi rekrutmen menurut beberapa ahli:

a. Menurut T. Hani Handoko (2001:69)

Rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

b. Menurut Hendry Simamora (1997:212)

Rekrutmen adalah serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan Pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

c. Menurut Veithzal Rivai (2008:147)

Rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang

berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

d. Menurut R.Wayne Mondy (2008:132)

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

Dari beberapa definisi rekrutmen menurut para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan penarikan calon karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian dan sesuai kriteria untuk mengisi posisi yang kosong di perusahaan. Dengan perekrutan ini perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 3.1.2.2 Alasan Dasar Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacany*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- a. Berdirinya organisasi baru
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pekerjaan – pekerjaan dan kegiatan baru
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun dengan tidak hormat sebagai tindakan punitif.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

### 3.1.2.3 Sumber – sumber Rekrutmen

Perekrutan tenaga dapat diperoleh dengan 2 cara yaitu:

#### 1. Rekrutmen Internal

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Seperti menurut Schuler & Jackson (1996:232), Sumber – sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali.

Menurut Nawawi (2000:175), untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang banyak digunakan adalah:

##### a. Rencana suksesi

Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi – posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/ perusahaan, ini pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi dalam bidang bisnis. Pekerja itu diberi kesempatan setingkat eksekutif, baik sebagai pelatihan atau melalui pengalaman langsung yang berdampak untuk pengembangan karier, maupun untuk menguji kemampuan sebelum menempati posisi penting dilingkungan organisasi/ perusahaan.

b. Penawaran terbuka untuk satu jabatan (*job posting*)

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkembang tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intim. Cara ini baik mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subyektif.

c. Perbantuan pekerja

Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerjaan yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/ tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut. Perbantuan pekerja ini merupakan sumber tenaga kerja intern yang penting untuk semua tingkatan jabatan, karena merupakan pekerja yang sudah mengenal secara baik organisasi/ perusahaan tempatnya bekerja. Untuk itu pembayaran upah harus sesuai dengan jabatan baru serta insentif – insentif lainnya, agar motivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien cukup tinggi.

d. Kelompok pekerja sementara

Kelompok pekerja sementara (*temporer*) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satu diantaranya adalah dengan sistem kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.

e. Promosi dan pemindahan

Rekrutmen yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi bersifat horizontal. Kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Disamping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang sama jenjangnya.

- Keuntungan rekrutmen internal:
  - Semangat kerja yang lebih baik.
  - Penilaian kemampuan lebih baik.
  - Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu.
  - Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik.
  - Pengisian lowongan lebih cepat.
- Kekurangan rekrutmen internal:
  - Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan.
  - Menimbulkan konflik bila penempatan salah.
  - Menghambat kreatifitas dan inovasi baru.
  - Menghambat ide – ide baru.

Pada pelaksanaan di CV. Laksana sendiri dalam rekrutmen internal sering dilakukan seperti kelompok pekerja sementara yang disebut karyawan kontrak dan karyawan borongan. Promosi dan pemindahan, apabila ada posisi atasan yang kosong, maka di CV. Laksana posisi dibawahnya akan dipromosikan. Misalnya jika posisi foreman kosong karena foreman sebelumnya diangkat menjadi supervisor, maka operator yang dipilih akan mengisi posisi foreman yang kosong tersebut. Lalu perbantuan pekerja yang di CV. Laksana disebut dengan Tim GTS, tugas mereka adalah untuk mengisi posisi operator yang kosong agar waktu pengerjaan tetap stabil. Tim GTS ini hanya diturunkan di Body & Rangka, Dempul & Painting, dan Finishing.

## 2. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan. Karena perusahaan tidak selalu bisa mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekarang. Menurut Nawawi (2000:178), untuk melakukan rekrutmen eksternal kegiatan yang banyak digunakan adalah:

### a. Hubungan dengan universitas

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat di masyarakat. Dengan demikian berarti

universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mengisi jabatan dibidang bisnis/ produk lini jabatan penunjangnya.

b. Eksekutif mencari perusahaan

Sering terjadi sebuah perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/ gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya. Rekrutmen tersebut jika sulit dipenuhi, sekurang – kurangnya perusahaan dapat mengangkat konsultan ahli, yang dapat diperoleh diberbagai lembaga, khususnya perguruan tinggi. Rekrutmen ini jika dibandingkan dengan cara lain, ternyata relatif mahal. Dengan pengangkatan konsultan, pembiayaan dapat lebih ditekan karena dapat dibatasi waktunya dalam penetapan perjanjian.

c. Agen tenaga kerja

rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/ perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan. Organisasi/ perusahaan membayar agen apabila ternyata calon yang diajukan disetujui dan diangkat sebagai eksekutif.



#### d. Rekrutmen dengan advertasi

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertasikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat digunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio, dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

Lalu ada kegiatan lain dari sumber rekrutmen, yaitu:

1. Pelamar akan mengirimkan lamaran ke perusahaan.
2. Teman atau kerabat karyawan.

Di CV. Laksana sendiri dalam rekrutmen eksternal melalui advertasi. Selain advertasi, CV. Laksana juga akan menyeleksi pelamar yang melamar dan mencari melalui teman atau kerabat karyawan.

- Keuntungan rekrutmen eksternal:
  - Kesalahan dalam pengisian jabatan dihindari karena adanya peluang besar untuk memperoleh calon potensial.
  - Kualifikasi tenaga kerja dapat lebih terjamin.
  - Adanya gagasan, ide dan nuansa yang baru.
- Kekurangan rekrutmen eksternal:
  - Proses memakan waktu yang lama.
  - Membutuhkan biaya yang besar.
  - Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang lama.

- Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik.

#### 3.1.2.4 Proses Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997:221), proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting yaitu:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi – kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.

2. Pencarian pelamar – pelamar

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber – sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber – sumber perekrutan eksternal seperti sekolah, universitas.

3. Penyaringan

Setelah lamaran – lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi – kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

4. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu – individu yang telah sesuai dengan kriteria

yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Proses rekrutmen di CV. Laksana sendiri dilakukan apabila ada permintaan dari supervisor atau posisi di atasnya untuk meminta karyawan baru. User atau yang mengajukan permintaan akan diberikan form permintaan karyawan.

### **3.1.2.5 Sistem Rekrutmen**

Menurut Henry Simamora (1997:246), untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor – faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kerja yang rinci.
3. Menentukan tipe individu – individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria – kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang mungkin.
7. Mengidentifikasi saluran – saluran rekrutmen untuk membuka sumber – sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.

8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

Sistem rekrutmen di CV. Laksana sendiri tidak jauh berbeda dengan teori diatas. Ada permintaan dari user, lalu user akan mengisi form permintaan karyawan dengan kriteria – kriteria yang dibutuhkan. Setelah disetujui oleh pimpinan, permintaan ini akan diproses dengan cara memasang iklan.

#### **3.1.2.6 Kendala Rekrutmen**

Kendala rekrutmen bisa muncul darimana saja. Menurut Siagian (2006:104), Kendala – kendala ini muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan mencari tenaga kerja sendiri, dan faktor – faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

##### **1. Faktor – faktor Organisasional**

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

- Kebijakan promosi dari dalam. Dalam kebijaksanaan ini lowongan – lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak usah lagi mencari sumber – sumber tenaga diluar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru sangat terbatas.

- Kebijakan tentang imbalan. Dengan kebijakan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para pelamar berdasarkan kebijakan yang berlaku bagi organisasi.
- Kebijakan tentang status kepegawaian. Maksud dari kebijakan ini adalah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Dengan kebijakan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara penuh waktu bagi organisasi yang akan mempekerjakannya.
- Rencana sumber daya manusia. Rencana ini memberikan petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Dengan rencana demikian akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.

## 2. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah mempunyai kebiasaan – kebiasaan tertentu. Sisi negatif dari kebiasaan, yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen adalah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi.

### 3. Kondisi Eksternal

Ada beberapa contoh dari kondisi eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

- Tingkat pengangguran.
- Kedudukan organisasi terhadap organisasi lain.
- Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- Peraturan perundang – undangan di bidang ketenagakerjaan.
- Praktek rekrutmen oleh organisasi lain.

Kendala rekrutmen di CV. Laksana sendiri berasal dari faktor organisasional, karena CV. Laksana lebih baik menggunakan sumber daya manusia yang ada untuk mengisi posisi yang kosong jika keahlian yang diperlukan sama. Kecuali untuk departemen yang baru ada di CV. Laksana, akan diadakan perekrutan.

### 3.1.3 Seleksi

#### 3.1.3.1 Pengertian Seleksi

Berikut merupakan definisi seleksi menurut beberapa ahli:

- a. Menurut Agus Sunyoto (2008:170), Seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi.
- b. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006:261), Seleksi adalah proses pemilihan orang –

orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

- c. Menurut Veithzal Rivai (2008:170), Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.
- d. Menurut M. Fuad (2005:110), Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar ditolak atau diterima.

Dari beberapa definisi seleksi diatas, bisa di tarik kesimpulan bahwa seleksi adalah sebuah proses penyaringan calon karyawan yang sudah memenuhi syarat yang akan di terima untuk mengisi sebuah posisi atau ditolak.

### **3.1.3.2 Tujuan dan Proses Seleksi**

Menurut Hasibuan (2005:49), seleksi perekrutan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal – hal berikut:

1. Karyawan yang qualified dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.

5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang – undang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Terdapat empat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut:

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Standard kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.
3. Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja.
4. Serangkaian alat – alat seleksi.

Proses seleksi di CV. Laksana dilakukan setelah menyortir pelamar – pelamar yang sudah didapatkan, mereka akan dipanggil untuk melakukan interview. Setelah melaksanakan interview, calon karyawan ini akan dihadapkan kepada user. Ketika berhadapan dengan user, calon karyawan akan membahas gaji dan kapan mulai bekerja.



### 3.1.3.3 Kualifikasi Seleksi

Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar pelaksanaan seleksi diberbagai perusahaan menurut Martoyo (2006:43), adalah sebagai berikut:

1. Keahlian, merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian sebagaimana dimaksud.
2. Pengalaman, dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi. Karena suatu organisasi akan lebih cenderung memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman, karena mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan – pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan.
3. Umur, perhatian dalam proses seleksi juga bertujuan pada masalah umur pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima atau tidaknya seorang pelamar.
4. Pendidikan, kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan latihan sebelumnya.
5. Keadaan Fisik, kondisi fisik seorang pelamar kerja, turut memegang peranan penting dalam proses seleksi.
6. Tampang, dalam jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7. Bakat, bakat (attitude) seorang pelamar turut pula memegang kunci sukses dalam proses seleksi.
8. Temperamen, merupakan pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, yang berhubungan langsung dengan emosi seseorang.
9. Karakter, karakter berbeda dengan temperamen, meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor endogen sedangkan karakter adalah faktor eksogen. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

Kualifikasi seleksi di CV. Laksana tergantung dari permintaan user, ada beberapa kualifikasi dasar pelaksanaan seleksi di CV. Laksana, yaitu:

- Pendidikan minimal
- Jenis kelamin
- Usia (Range)
- Pengalaman kerja (Bidang)
- Pengalaman kerja (Lama)
- Sertifikasi yang dimiliki
- Kemampuan Teknis
- Kemampuan Non Teknis

### 3.1.3.4 Prosedur Seleksi

Sedangkan prosedur seleksi menurut Notoatmodjo (2003:135), terdapat tujuh langkah seleksi, yaitu:

1. Penerimaan pendahuluan.

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar, ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Pada penerimaan pendapatnya tentang perusahaan. Jika pelamar datang sendiri maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Dalam wawancara ini pelamar ditanya alasan mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin tentang besarnya gaji yang diinginkan pelamar. Jika melalui tahap ini pelamar dinyatakan memenuhi syarat, maka ia berhak ikut serta dalam seleksi tahap kedua.

2. Tes – tes penerimaan

Berbagai tes dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang objektif dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

3. Wawancara seleksi

Wawancara merupakan suatu cara seleksi yang paling banyak dipergunakan. Hal ini dimungkinkan karena wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi dan dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan manajerial maupun karyawan operasional. Disamping itu teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara

mempelajari pelamar dan pelamar mempelajari perusahaan.

4. Pemeriksaan Referensi

Pemeriksaan Referensi ini bertujuan untuk mengetahui tipe dan keprobadian pelamar. Hal ini dapat diketahui dengan pemeriksaan referensi pelamar yang diperoleh dari keluarga atau teman dekat pelamar yang ditunjuk sendiri oleh pelamar atau mungkin juga diminta oleh perusahaan.

5. Evaluasi Medis

Pada umumnya evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi tentang kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan ini bisa dipercayakan kepada dokter diluar perusahaan atau oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan diperoleh karyawan yang sedang sakit, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.

6. Wawancara atasan langsung

Seleksi pegawai dapat dilakukan oleh orang lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan si pelamar, akan tetapi pada akhirnya atasan langsung yang bertanggung jawab untuk menentukan siapa diantara pelamar yang akan diterima dan siapa yang ditolak.

7. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan merupakan berakhirnya proses seleksi. Hendaknya perusahaan memberitahukan pelamar yang tidak diterima sesegera mungkin dan dengan cara yang halus.

Tindakan ini dianggap etis karena dengan demikian perusahaan menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang pencari kerja.

Prosedur seleksi di CV. Laksana dilakukan setelah menyortir pelamar – pelamar yang sudah didapatkan, mereka akan dipanggil untuk melakukan interview. Setelah melaksanakan interview, calon karyawan ini akan dihadapkan kepada user. Untuk beberapa jabatan, akan dilakukan psikotes. Ketika berhadapan dengan user, calon karyawan akan membahas gaji dan kapan mulai bekerja.

#### **3.1.3.5 Kendala Seleksi**

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Kendala itu meliputi:

1. Tolak ukur. Kendalanya adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi – kualifikasi selektif secara objektif.
2. Penyeleksi. Kendalanya adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar – benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya.
3. Pelamar. Kendalanya adalah kesulitan mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Di CV. Laksana sendiri kendala seleksinya berasal dari tolak ukur, karena kualifikasi seleksi seperti keahlian, pengalaman, dan bakat sangat berpengaruh dalam proses seleksi. Dan berasal dari pelamar dimana selain kendala yang dijelaskan diatas, kendala yang lain adalah letak

perusahaan dengan tempat tinggal pelamar sangat jauh dan pelamar sudah di terima di perusahaan lain.