**Proses Rekrutmen & Seleksi**

1. **Merencanakan Kebutuhan Karyawan**

Proses rekrutmen dimulai saat seorang karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya pemutusan hubungan kerja atau karena pensiun yang direncanakan. Hal yang harus dilakukan adalah mengkaji kebutuhan yang mendesak atas karyawan, memutuskan apakah ada pekerjaan yang membutuhkan suatu perubahan, dan orang seperti apa yang akan direkrut. Pertama-tama analisis secara menyeluruh perlu dilakukan, kemudian diikuti dengan membuat uraian pekerjaan, spesifikasi karyawan, rincian tugas dan menentukan tipe orang yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut.[[1]](#footnote-1)

1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.[[2]](#footnote-2)

1. Mengkaji Kebutuhan Mendadak

Apabila terjadi kekosongan, manajer yang bertanggung jawab untuk mengisinya. Biasanya manajer berasumsi bahwa karakteristik pekerjaan tetap serupa. Padahal perlu dipikirkan dahulu barangkali pekerjaan yang ada memerlukan pembaharuan. Peran yang ada mungkin tidak saling melengkapi, sehingga menimbulkan pertentangan dengan maksud dan tujuan dari pekerjaan yang lain. Begitu pula mempekerjakan orang yang tidak tepat untuk suatu pekerjaan konsekuensinya akan tinggi. Jadi, dalam hal ini harus dipandang sebagai kesempatan untuk melihat ke belakang dan mengkaji pekerjaan serta tipe karyawan yang diperlukan. Dengan begitu rekrutmen bisa berjalan dengan hasil memuaskan.

1. Menganalisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan dan mempelajari informasi yang berkaitan dengan semua aspek dari suatu jabatan. Analisis ini memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat bagi kepentingan masa depan pekerjaan tersebut. Selanjutnya, dapat diputuskan tipe orang seperti apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan yang sempurna dan menyeluruh sebaiknya mencakup beberapa hal yang rinci, yakni; tujuan; posisi; tugas utama; kualitas yang diperlukan; dan lingkungan kerja.

1. Menjabarkan Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan yang merinci tujuan utama pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat dijabarkan dari informasi yang diperoleh selama melakukan analisis pekerjaan. Jabaran uraian pekerjaan mencakup; nama pekerjaan, bertanggung jawab kepada, bertanggung jawab atas, sasaran, tugas, tanggung jawab, tanda tangan dan tanggal.

1. Menjabarkan Spesifikasi Karyawan

Spesifikasi karyawan adalah penjabaran keterampilan, pengetahuan, dan atau pengalaman yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.

1. **Mencari dan Menarik Calon**

Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran mereka diterima. Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan yang akan diseleksi, mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan. Ada sejumlah cara atau teknik yang dapat kita gunakan untuk mencari calon-calon tersebut. Cara-cara tersebut, dengan kelebihan dan kekurangannya, akan diuraikan di bawah ini.[[3]](#footnote-3)

1. Mencari dari dalam

Yang dimaksud dengan mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau yang sudah tersedia di dalam organisasi kita sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara umum digunakan oleh perusahaan adalah di bawah ini

1. Meminta bantuan karyawan lama

Salah satu cara umum yang sering digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon pegawai adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu mereka yang sudah ada di dalam perusahaan. Pimpinan perusahaan atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan kepada karyawan yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang di tempat baru. Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat, dan karyawan yang merekomendasi calon diharapkan dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.

Beberapa perusahaan menjelaskan bahwa dari semua cara rekrutmen yang pernah mereka gunakan ternyata cara ini yang paling efektif menghasilkan karyawan berpotensi dan tinggal lama dalam perusahaan. Walaupun demikian, cara ini mempunyai sejumlah kelemahan yang harus diwaspadai. Pertama, karyawan yang diminta bantuan sudah pasti akan merekomendasi orang-orang yang ingin dibantunya. Sesuai dengan sistem budaya indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya adalah keluarga dekat kemudian orang satu daerah dan/atau orang satu almamater (lulusan dari perguruan tinggi yang sama). Inilah yang menyuburkan nepotisme. Gejala tersebut harus dicegah kecuali bila perusahaan memang mengadopsi gaya manajemen “kekeluargaan”

1. Mencari dari arsip (bank data) pelamar

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling sedikit selama dua belas bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon kesana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar.

1. Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih dulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan. Secara politis dan psikologis, tentunya kebijakan ini bagus sekali. Walaupun demikian, semua persyaratan harus di umumkan secara terbuka demikian juga tes-tes dan proses seleksi lain yang harus di ikuti karyawan.

1. Mencari dari luar

Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut mulai dari memasang iklan, menggunakan jasa kantor dinas tenaga kerja, sampai menggunakan pembajak. Car-cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

1. Memasang iklan lowongan

Iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, iklan lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan hanya sekedar pemberitahuan. dalam kenyataan dan pengalaman penulis, pada saat ini setiap kali sebuah perusahaan memasang iklan, kira-kira 70% dari orang yang mengirim lamaran dapat dikatakan bukan orang yang memenuhi syarat. Sehubungan dengan hal itu, iklan lowongan kerja harus disusun sedemikian rupa supaya menarik perhatian kandidat yang tepat dan mendorong mereka mengajukan lamaran.

1. Memanfaaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat

Cara ini dapat ditempuh perusahaan yang memerlukan terutama tenaga-tenaga kerja pelaksana dari mulai yang tidak terampil sampai yang terampil. Kantor ini biasanya sudah memikirkan daftar orang-orang yang mencari kerja terutama pada kelompok yang disebut itu. Instansi pemerintah ini belum memiliki kredibilitas dimata kelompok pencari kerja profesional karena cara kerjanya mungkin dianggap belum mencapai standar profesional. Juga masih banyak perusahaan yang meragukan kredibilitas kantor tersebut karena dikhawatirkan terjadinya praktik-praktik yang negatif dalam memlilih calon.

Bila perusahaan ingin memanfaatkan jasa mereka, sebaiknya disepakati bahwa seleksi dan keputusan final berada di tangan perusahaan. Artinya calon yang dikirim oleh kantor itu tidak otomatis akan bekerja. Salah satu lembaga yang juga bernaung di bawah departemen tenaga kerja yang dapat dijadikan sumber tenaga kerja adalah balai latihan kerja (BLK). Perusahaan yang mmerlukan tenaga-tenaga operator dan teknisi juga dapat mengunjungi instantsi ini dan melakukan rekrutmen disana.

1. Memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja.

Cara ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah-wilayah industri baru terutama yang berada di luar pulau jawa, misalnya di pulau batam. Agen atau biro ini membantu perusahaan mencarikan tenaga kerja terutama yang bersal dari jawa (barat, tengah, dan timur). Mereka biasanya memfokuskan pada tenaga-tenaga atau calon-calon kerja terampil untuk industri menufaktur pada sektor elketronik, industri berat, dan sebagainya. tentu ada biaya jasa untuk jasa yang mereka berikan yang biasanya ditetapkan per tenaga kerja.

Untuk rekrutmen tenaga kerja pada kelompok ini, pengguna jasa penyalur tenaga kerja dinilai sangat membantu menghemat waktu dan juga biaya.selain itu, sebagian besar dari perusahaan ini dikelola oleh mereka yang pernah bekerja di perusahaan sejenis di wilayah tersebut. Mereka menguasai semua ketentuan peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan RI, maupun peraturan yang berlaku di daerahnya.

1. Menggunakan jasa konsultan dan head hunter

Penggunaan jasa perusahaan konsultan dan head hunter dalam rekrutmen banyak dilakukan oleh perusahaan yang mencari tenaga-tenaga manajerial. Alasan utama mengapa perusahaan melakukan hal tersebut adalah karena proses rekrutmen tersebut mungkin harus dirahasiakan, baik kepada orang dalam maupun orang luar. Sudah banyak biro konsultan dan head hunter yang beroperasi di indonesia, baik yang mempunyai jaringan internasional maupun yang beruang lingkup nasional jasa. Mereka juga memiliki tenaga spesialis rekrutmen yang profesional dan sangat terlatih dalam tehnik dan metode seleksi. Tentu saja untuk jasa mereka ada biaya yang cukup tinggi yang berkisar antara 20% sampai 30% dari penghasilan dalam setahun (gaji, plus THR, dan lain-lain) yang akan dibayarkan kepada calon yang diterima oleh perusahaan yang meminta jasa mereka.

1. Rekrutmen langsung di kampus

Hampir semua perusahaan besar yang sedang berkembang baik asing, nasional, ataupun BUMN, sudah menggunakan ini khususnya pada waktu mereka mencari tenaga-tenaga muda untuk dilatih dalam program *management trainees* atau *tehnical personel trainees*. Pada awal 1980.an. beberapa manajer dari perusahaan melakukan perjalanan untuk merekrut ke kampus kampus yang mempunyai reputasi bagus di Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya.

Yang di kampus dalam konteks ini hendaknya tidak dibatasi pada kampus perguruan tinggi seperti universitas atau intitusi teknologi. Perusahaan juga harus mempertimbangkan pendidikan-pendidikan kejuruan khusus berorientasi praktis. Contohnya, institut dan sekolah-sekolah kejuruan. Pada saat ini, beberapa sekolah politehnik terutama di indonesia juga telah memberikan kesempatan pada perusahaan untuk melaksanakan “kampanye” di kampus mereka jauh-jauh hari sebelum wisuda.

1. Rekrutmen melalui organisasi profesi

Rekrutmen melalui organisasi seperti ini dapat dilakukan bila kita mencari tenaga-tenaga profesional dan spesialis tertentu melalui pendekatan langsung. Organisasi profesi yang sudah aktif di indonesia antara lain:

* Penghimpunan manajemen SDM Indonesia
* Indonesia marketing association (IMA)
* Ikatan Akuntasi Indonesia (IAI)
* Ikatan Financial eksekutif Indonesia (IFEI)
* Ikatan sekretaris Indonesia (ISI); dan
* Persatuan Insinyur Indonesia

Tertentu saja sejumlah profesi lain, seperti Ikatan Notaris, Ikatan Dokter, Ikatan Arsitek, dan Ikatan Advokat tetapi anggota mereka biasanya enterpreneur, yaitu orang yang tidak bekerja pada orang lain/perusahaan.

1. **Menyaring Pelamar (Seleksi)**

Setelah berhasil menarik sejumlah pelamar potensial yang kira-kira memenuhi syarat, penyaringan dilakukan untuk mengurangi jumlah mereka sehingga diperoleh daftar calon yang akan diwawancarai dan dites. Beberapa metode penyaringan dapat digunakan seperti; surat, biodata, telepon dan formulir lamaran. Manajer juga harus memutuskan bagaimana menangani lamaran, mengundang pelamar untuk wawancara, dan menolak pelamar lain dengan cara yang adil dan bijaksana.[[4]](#footnote-4)

Pada tahap ini, kita harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuannya dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan kita.[[5]](#footnote-5)

Proses seleksi sebenarnya terdiri dari dari dua babak besar. Hal ini dilakukan tertutama bila perusahaan merekrut sejumlah tenaga kerja untuk posisi yang tidak terlalu senior/tinggi melalui pemasangan iklan. Jumlah pelamar untuk iklan bisa mencapai sepuluh sampai empat puluh kali jumlah yang dibutuhkan. Bila kita hanya membutuhkan dua belas orang *management trainee* misalnya, jumlah lamaran yang diterima bisa mencapai empat ratus atau lebih. Bila hal tersebut terjadi, kita harus menciutkan jumlah calon yang akan mengikuti seleksi tahap kedua sampai jumlah tertentu. Alasan penciutan tersebut adalah pertimbangan dari segi efisiensi waktu dan biaya.

Untuk ini tidak ada ketentuan yang pasti apalagi yang bersifat ilmiah. Sebuah patokan yang dapat digunakan hanyalah berdasarkan logika dan kebiasaan yang dipegang oleh praktisi. Kebiasaan ini adalah berdasarkan tahap akhir pada saat keputusan final harus di buat, yaitu untuk setiap satu lowongan paling sedikit harus tersedia tiga calon yang paling memenuhi syarat. Dengan demikian, bila kita akan merekrut dua belas trainee, berarti jumlah calon yang akan mengikuti seleksi babak kedua harus tiga puluh enam orang. Mereka inilah yang menjalani proses seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang mungkin mencangkup bermacam-macam tes, pemotretan psikologis, wawancara, dan pemeriksaan kesehatan.

Tujuan dari semua cara atau metode tersebut adalah untuk menggali dan mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh dari keterangan yang diberikan secara tertulis tentang calon. Informasi itu dapat digunakan sebagai dasar untuk memutuskan siapa calon yang di anggap paling memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam “profil kandidat”. Pada umumnya alat yang hampir selalu digunakan oleh perusahaan untuk menyeleksi adalah berbagai jenis tes dan wawancara. Semua cara tersebut akan dijelaskan dibawah ini secara singkat.

1. Screening lamaran

Tentu saja, pada tahap awal, seleksi kandidat dapat dan harus dilakukan dengan membaca surat-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat di cek secara kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang ditetapkan atau tidak. Lamaran yang dianggap memenuhi persyaratan dan yang tidak kemudian dipisahkan dan disimpan dalam fail yang berbeda.

1. Tes mengisi formulir lamaran

Pada tahap kedua dari proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta pelamar mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapakan oleh perusahaan. Bila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan berbahasa inggris, formulir tersebut harus disiapkan dalam bahasa inggris. Tujuan pertama, untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau dibuatkan oleh orang lain. Kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi tentang pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.

1. Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Jenis tes yang umum adalah:
2. Tes kemampuan numeracy, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara cepat dan teliti.
3. Tes intelegensia dasar, yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar/calon.
4. Tes kemampuan dan ketrampilan teknis. Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar.
5. Tes pengetahuan umum. Sesuai namanya, tes ini bersifat sangat umum dan berkisar tentang hal-hal umum, misalnya kejadian-kejadian terakhir yang terjadi di indonesia dan di dunia.
6. Tes psikologi. Tujuan dari pemotretan psikologis adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karakteristik psikologis, seperti sikap, minat sistem nilai, motivasi, dan watak yang tepat untuk jabatan yang harus di isi.
7. Tes dexterity, adalah tes khusus untuk mengukur kecekatan tangan atau jari tangan untuk pekerjaan yang menuntut kecekatan organ tubuh tersebut.
8. Tes kemampuan atau daya tahan fisik. Biasanya dilakukan pada calon-calon yang akan mengisi jabatan jabatan yang memerlukan ketahanan fisik yang prima, salah satunya adalah jabatan satpam.
9. Wawancara

Tujuan dari wawancara adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk mebuat keputusan tentang calon yang dipilih. Hal aneh bila pemilihan calon pegawai dilakukan bahkan tanpa bertemu sebelumnya, melihat fisiknya, dan mendengarkan suaranya. Lebih daripada itu, bila perusahaan harus menyeleksi calon-calon yang akan mengisi jabatan-jabatan profesional dan manajerial senior, pejabat yang melakuakn seleksi harus mengandalkan sepenuhnya pada tehnik wawancara untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Oleh karena itu, para pejabat perusahaan dan terutama manajer SDM harus sangat teliti dalam melakukan wawancara.[[6]](#footnote-6)

1. Keputusan Seleksi

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapa pun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamarang yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah dua hal penting mendapat perhatian. *Pertama*, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut.[[7]](#footnote-7) Namun yang terjadi adalah mereka yang lamarannya diterima diberitahu lebih dahulu. Padahal mereka yang lamarannya ditolak seyogyanya diberitahu terlebih dahulu, agar mereka dapat segera mengambil langkah baru untuk melamar pekerjaan ke tempat lain.

*Kedua*, seluruh dokumen lamaran dari para pelamar yang diterima untuk bekerja untuk disimpan dengan baik dan rapi, karena berbagai informasi yang terdapat dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan.

1. Iain Maitland, *Petunjuk Merekrut Karyawan* (Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi, 1995)., 1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000)., 39. [↑](#footnote-ref-2)
3. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009)., 46. [↑](#footnote-ref-3)
4. Iain Maitland, *Petunjuk Merekrut Karyawan* (Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi, 1995)., 63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ibid., 50. [↑](#footnote-ref-5)
6. Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009).,57. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993)., 151. [↑](#footnote-ref-7)