

REKRUTMEN DAN SELEKSI PEGAWAI

ARIADNA MULYATI, S.Pd.I., M.Pd.I

Dosen Manajemen Pendidikan Islam
Institut Parahikma Indonesia
ariadnamulyati17@gmail.com

ABSTRAK

Setiap organisasi sejatinya memerlukan SDM yang berkualitas. Demi menemukan SDM yang berkualitas, umumnya organisasi akan melakukan proses rekrutmen SDM. Proses rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen juga sering disebut proses penarikan. Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan tenaga kerja hingga mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau kualifikasi sesuai dengan jabatan yang ada.

Dalam prosesnya, terdapat beberapa cara untuk melakukan rekrutmen, yaitu rekrutmen mandiri yang dilakukan langsung oleh organisasi dan rekrutmen dengan menggunakan jasa konsultan independen yang disewa oleh organisasi perekrut. Cara yang dipilih tergantung pada pertimbangan organisasi. Beberapa hal yang sering menjadi pertimbangan antara lain, biaya atau anggaran yang dikeluarkan dan fee jasa konsultan apabila menggunakan jasa konsultan.

Kata Kunci: *Prosedur Rekrutmen dan Seleksi Pegawai*

A. PENDAHULUAN

Dalam manajemen ada beberapa unsur yang harus diatur. Unsur-unsur tersebut dikenal dengan istilah 6 M, yaitu: *man, money, methods, materials, and market*. Man atau biasa disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur pertama yang harus diatur dalam manajemen. SDM merupakan tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja eksekutif (tenaga ahli yang menguasai manajemen dengan baik, yang dapat mengambil berbagai keputusan dan melaksanakan fungsi organik manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinir dan mengawasi).

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik apabila SDM yang dimiliki memadai dan berkualitas. Salah satu cara dalam mencari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yaitu melalui sistem rekrutmen. Berbicara mengenai rekrutmen, sangat menarik untuk dicermati. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen merupakan salah satu proses mencari, menemukan, atau menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya untuk memperoleh SDM yang berkualitas dan dengan jumlah yang memadai.

Dalam proses rekrutmen itu sendiri, tentunya ada beberapa hal yang menjadi ruang lingkup dalam rekrutmen yang harus diperhatikan. Ruang lingkup tersebut diantaranya prinsip-prinsip rekrutmen, alternatif dalam rekrutmen, proses rekrutmen, dan sumber-sumber rekrutmen. Itu semua diperhatikan supaya efektivitas dan efisiensi organisasi terwujud.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dan kepentingan organisasi.

Sering timbul pertanyaan apakah fungsi rekrutmen dan seleksi sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sumber daya manusia perlu dipisahkan dan ditangani oleh dua satuan kerja di bagian yang mengelola sumber daya manusia bagi organisasi atau dapat digabung dan ditangani oleh satu satuan kerja saja.

Jawabannya sesungguhnya terletak pada besar kecilnya organisasi pencari dan pemakai tenaga kerja tersebut. Jika jumlah calon pegawai yang direkrut dan harus diseleksi cukup besar, mungkin saja kedua fungsi itu dipisahkan dan ditangani oleh dua satuan kerja yang berbeda. Sebaliknya, jika jumlah calon pegawai yang direkrut dan diseleksi tidak terlalu besar, beban kerja menyeleksi membenarkan penggabungan penanganan kedua fungsi tersebut.

Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat yaitu pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan masing-masing. Apabila perusahaan kurang memperhatikan seleksi maka ini berarti menutup jalan untuk mencapai efisiensi kerja yang baik dan menghambat pengembangan manajemen

perusahaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Dari uraian tersebut di atas jelas terlihat bahwa seleksi karyawan mempunyai peranan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Proses seleksi merupakan proses untuk mempertemukan syarat-syarat yang diinginkan dengan orang yang akan diterima menjadi karyawan dapat bekerja sebagaimana yang diharapkan perusahaan sesuai dengan yang tertera pada uraian jabatan, sehingga semboyan daripada *"The Right Man On The Right Place"* akan menjadi kenyataan.

B. PEMBAHASAN

1. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Banyak pengertian dan definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹ Menurut Ricky dan Ronald dalam bukunya *Business* mengatakan rekrutmen adalah proses penarikan orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi.² Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto, Rekrutmen adalah

¹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ed. I, Cet. VIII, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 45.

²Ricy W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Business, Terj. Sita Wardhani*, (Ed. VIII, Jakarta: Erlangga, 2006), h. 217.

proses menarik minat dan mengumpulkan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu.³

Singodimedjo yang dikutip Edy Sutrisno mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.⁴ Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Selain itu rekrutmen juga dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang diinginkan dengan cara mencari, menemukan, dan menarik SDM tersebut untuk dipekerjakan atau menduduki sebuah jabatan dalam organisasi maupun perusahaan. Penarikan pegawai (recruitment) merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kulaifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

³Budi W. Soetjipto, *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 144.

⁴Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 45.

⁵Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Ed. 2, Cet. IV, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), h. 148.

Proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi.⁶

Secara garis besar, sumber tenaga dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu dari sumber internal dan eksternal. Penarikan tenaga kerja yang berasal dari sumber internal dilakukan dengan cara memberdayakan pegawai yang sudah ada. Misalnya melalui rotasi, transfer, promosi, demosi, mutasi, kerja lembur, atau memberikan tugas baru sebagai tambahan di luar tugas lama yang tetap menjadi kewajibannya. Penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut pegawai yang sudah dipensiun. Penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut pegawai dari luar.⁷

b. Tujuan Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring-goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-

⁶Jusmaliani, *Pengelola Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara: 2011), h. 80.

⁷Prof.Dr.Tjutju dan Dr.Suwatno,M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2003), h. 102.

pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

- 3) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effect) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.⁸

c. Proses Rekrutmen

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 untuk mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan⁹.

Pelaksanaan rekrutmen perlu mempertimbangkan daya tarik bagi para pelamar. Proses perekrutan dengan pemberian penjelasan yang lebih akurat tentang pekerjaan dan perusahaan, termasuk aspek negatifnya disebut Preview Pekerjaan Realistic (PPR). PPR telah ditemukan sebagai pendekatan paling efektif untuk perusahaan yang mengalami derajat perputaran karyawan yang tinggi atau para karyawan yang tidak memiliki persepsi akurat tentang 1) apa yang diperlukan perusahaan, dan 2) apa harapan perusahaan.

Pada perusahaan menengah sampai dengan perusahaan berskala besar, departemen sumber daya manusia biasanya bertanggung jawab

⁸Drs. H. Sofyan Tsauri, MM., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), h. 60-61.

⁹Herwan Abdul, dkk, *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2006), h. 47.

dalam proses rekrutmen. Pada perusahaan kecil, rekrutmen biasanya menjadi tanggung jawab masing-masing manajer¹⁰.

Rekrutmen bisa berasal dari dalam (internal) ataupun luar (eksternal) organisasi/perusahaan. Rekrutmen internal adalah rekrutmen yang ditujukan terbatas bagi karyawan internal perusahaan. Rekrutmen eksternal adalah metode rekrutmen dari eksternal perusahaan seperti dari lembaga pendidikan, pemanfaatan iklan lowongan pekerjaan ataupun biro pencari kerja. Kedua metode tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

1) Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal memiliki beberapa keunggulan, di antaranya karyawan yang akan direkrut telah familiar dengan keadaan organisasi/perusahaan, kegiatan rekrutmen internal memerlukan biaya yang lebih rendah daripada eksternal, aktivitas rekrutmen internal dipercaya mampu meningkatkan semangat dan motivasi karyawan. Beberapa kelemahan rekrutmen internal, antara lain berpotensi memunculkan konflik politik promosi untuk posisi jabatan tertentu, rekrutmen internal berpotensi pula meredam perkembangan organisasi, dikarenakan personel yang mengisi posisi yang baru merupakan orang lama, dan sebagainya¹¹.

¹⁰Sahala P. Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group), h. 27.

¹¹Herwan Abdul, dkk, *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 47.

Sumber dan cara yang umum digunakan oleh perusahaan antara lain:

a) Penawaran Terbuka untuk Suatu Jabatan (Job Posting Programs)

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

b) Perbantuan Pekerja (Departing Employees)

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.¹²

2) Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen ini merupakan cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut antara lain:

a) Memasang Iklan Lowongan

Iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama 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

¹²Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 153.

melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan sekadar pemberitahuan¹³.

Kita telah sering melihat dan membaca iklan lowongan kerja, baik karena berkepentingan dengannya atau hanya sekadar iseng. Sebagian dari iklan tersebut terlihat dirancang dan ditulis dengan baik dan menarik para pembacanya untuk memberikan respon, dalam arti mengajukan lamaran. Sebagian lagi mungkin malah menimbulkan rasa heran, mengapa iklan yang ditujukan untuk kalangan professional ditulis seperti ditujukan kepada kelompok calon pekerja yang tidak terampil. Bila kita akan mencari calon melalui pemasangan iklan di media mana pun, ada baiknya iklan tersebut dirancang dengan baik mengikuti langkah-langkah di bawah in¹⁴:

(1) Tetapkan Dulu Target Audiensinya

Kelompok pembaca mana yang menjadi sasaran iklan? Dalam hal ini caranya mudah sekali yaitu siapa, atau kelompok tenaga kerja yang dicari. Ini juga tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk jabatan yang diiklankan. Dengan demikian, iklan dapat dikelompokkan dalam iklan-iklan untuk: tenaga professional, supervisor, pelaksana, eksekutif senior, baru lulus perguruan tinggi, dan baru lulus SLTA sederajat.

(2) Rancang Isi Iklan

Fungsi pertama dari iklan lowongan kerja adalah pengumuman, yang dijelaskan seharusnya adalah tentang jabatan/pekerjaan yang lowong itu. Normalnya, isi iklan lowongan kerja berdasarkan urutannya adalah:

¹³Sahala P. Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group), h. 27.

¹⁴Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 49-50.

- (a) Judul utama. Bisa nama dan logo perusahaan. Bisa juga berupa kalimat khusus seperti kesempatan mengembangkan karir.
- (b) Gambar. Ilustrasi atau logo untuk lebih memikat pembaca. Cara ini belum banyak digunakan oleh perusahaan di Indonesia tetapi sudah umum dilakukan di Singapura, Malaysia, dan negara maju lainnya.
- (c) Uraian jabatan. Secara ringkas, dalam satu atau dua kalimat dijelaskan tugas, tanggung jawab, dan tempat jabatan ini dalam organisasi.
- (d) Persyaratan jabatan. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang berminat melamar lowongan tersebut.
- (e) Cara mengajukan lamaran. Apakah lamaran harus dikirim lewat pos, via fax, atau boleh melalui email dan apa saja yang harus disertakan dalam surat lamaran.
- (f) Alamat. Untuk hubungan atau untuk mengirim lamaran.
- (g) Lain-lain. Misalnya tanggal paling lambat lamaran harus diterima oleh perusahaan dan kode lamaran yang harus dicantumkan.

(3) Iklan Terbuka Atau Tersamar

Sewaktu memasang iklan lowongan pekerjaan, kita sering kali harus mempertimbangkan apakah perlu mencantumkan nama perusahaan secara terang-terangan atau terbuka, atau justru menyembunyikan nama perusahaan. Sering kali perusahaan yang terkenal dan besar pun tidak mau membuka identitas mereka sewaktu memasang iklan lowongan pekerjaan. Mereka hanya membuka identitas mereka, misalnya bila mencari calon tenaga-tenaga sarjana yang baru lulus untuk dijadikan management trainee. Hal ini mereka lakukan untuk mempublikasikan dan menaikkan citra

perusahaan. Bila merekrut tenaga senior atau tenaga professional mereka melakukan hal yang sebaliknya.

(4) Rekomendasi dari Karyawan

Salah satu cara umum yang sering digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon pegawai/karyawan 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 mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat.

Rekomendasi dari karyawan perusahaan misal: teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain. Para karyawan perusahaan dari perusahaan lain bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen SDM. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan: (1) karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan; (2) perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar; (3) karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama; (4) pelamar telah mengetahui karakteristik perusahaan dari karyawan pemberi rekomendasi.¹⁵

¹⁵Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 153.

Beberapa perusahaan menjelaskan bahwa dari semua cara rekrutmen yang pernah mereka gunakan ternyata cara ini paling efektif menghasilkan karyawan berpotensi dan tinggal lama dalam perusahaan. Beberapa perusahaan malah memberikan hadiah/imbalan khusus bagi karyawan yang merekomendasikan karyawan baru yang bekerja di perusahaan tersebut minimal selama enam bulan setelah menyelesaikan masa percobaan¹⁶.

Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaannya, cara ini mempunyai sejumlah kelemahan yang harus diwaspadai. (1) karyawan yang diminta bantuan sudah pasti akan merekomendasi orang-orang yang ingin dibantunya. Sesuai dengan sistem budaya Indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya adalah family atau keluarga dekat, kemudian orang satu daerah dan/atau orang satu almamater (lulusan perguruan tinggi yang sama). (2) kecenderungan deskriminasi berdasarkan kesamaan agama, suku, ras, almamater dan lain sebagainya. Inilah yang menyuburkan nepotisme. Gejala tersebut harus dicegah kecuali bila perusahaan memang mengadopsi gaya manajemen 'kekeluargaan'.

a) Memanfaatkan 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 di mata kelompok pencari kerja professional karena cara kerjanya mungkin dianggap belum mencapai

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 47.

standar professional. Juga masih banyak perusahaan yang meragukan kredibilitas kantor tersebut karena dikhawatirkan terjadinya praktik-praktik yang negatif dalam memilih 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 diterima 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 memerlukan tenaga-tenaga operator dan teknisi juga dapat mengunjungi instansi ini dan melakukan rekrutmen di sana.¹⁷

b) 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 mencari tenaga kerja terutama berasal dari Jawa. Biasanya mereka memfokuskan pada tenaga-tenaga atau calon-calon kerja terampil untuk industri manufaktur pada sektor elektronik, industri berat, dan sebagainya. Tentu ada biaya untuk jasa yang mereka berikan. 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

¹⁷*Ibid*, h. 51.

undang-undang Ketenagakerjaan RI, maupun peraturan yang berlaku di daerahnya.¹⁸

c) Pekerja-Pekerja Sewaan

Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan SDM jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per-jam. Praktik ini telah bermanfaat dalam bidang-bidang tertentu. Dengan cara leasing, perusahaan tidak hanya mendapatkan karyawan yang terlatih, baik, dan terpilih, tetapi juga menghindarkan perusahaan dari kewajiban-kewajiban dalam pensiunan, asuransi, dan kompensasi tambahan lainnya. Jenis pekerja sewaan yang umumnya bersifat insidental dan musiman banyak dijumpai dalam berbagai bidang pekerjaan atau keahlian tertentu, seperti jasa keamanan, riset/penelitian, baby sitter, jasa hiburan.¹⁹

d) 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 mempunyai jaringan internasional maupun yang berjuang lingkup nasional saja. Mereka juga memiliki tenaga spesialis rekrutmen yang professional dan sangat terlatih dalam teknik dan metode seleksi. Tentu saja untuk jasa mereka ada biaya

¹⁸*Ibid*, h. 51.

¹⁹Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 155.

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. Walaupun sebagian besar dari mereka dapat disebut profesional, ada juga menggunakan tenaga-tenaga junior tetapi kurang mempunyai pengalaman di industri.

Kadang-kadang mereka terlalu bernafsu ‘menjual’ calon mereka dan tidak memperhatikan apakah calon tersebut akhirnya akan mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan yang dimasukinya.²⁰

e) Open House

Open house merupakan suatu penarikan yang relatif baru. Orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan, dan mungkin menonton pemutaran film mengenai perusahaan. Dengan cara ini orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Metode ini terutama berguna untuk menarik para karyawan dengan keterampilan yang langka dan sumber suplainnya terbatas.²¹

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi

²⁰Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 52.

²¹Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, h. 155-156.

tertentu. Menurut Casiso (1992), tujuan dari setiap program adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.²²

Jadi proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan-kebutuhan pelamar dan organisasi, melalui berbagai tahap yang ditentukan organisasi tersebut, sampai dengan para pelamar diterima menjadi tenaga kerja tetap.

b. Proses Seleksi

Proses seleksi yaitu dilakukan setelah kegiatan rekrutmen berakhir. Seleksi SDM merupakan sebuah proses untuk memilih dan menetapkan sejumlah orang dari calon-calon yang tersedia, dengan preferensi tertentu. Menurut Rivai (2004: 169) mengemukakan bahwa proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar kerja mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.²³

²²T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), h. 85.

²³Prof. Dr. Tjutju Yuniarsih dan Dr. Suwatno, M.Si., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: ALFABETA,2003), h.104.

Menurut T. Hani Handoko, proses seleksi tergantung pada 3 masukan penting. Informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia memberikan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan kerja. Akhirnya, penarikan perlu agar manajer personalia harus menghadapi sekelompok yang dipilih.²⁴

Proses seleksi harus dilaksanakan sejalan dengan hasil analisis jabatan, deskripsi tugas dan spesifikasi pekerjaan. Fatah syukur menyatakan bahwa, proses seleksi dilakukan dalam pengambilan keputusan, memutuskan dari proses administrasi, wawancara, dan tes untuk menyeleksi para calon pelamar.²⁵

Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

- 1) Penerimaan surat lamaran
- 2) Penyelenggaraan ujian
- 3) Wawancara seleksi
- 4) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
- 5) Evaluasi kesehatan

²⁴T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, h. 85-86.

²⁵Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 90.

- 6) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
- 7) Pengenalan pekerjaan, dan
- 8) Keputusan atas lamaran.²⁶

c. Tujuan Seleksi

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pekerjaan serta memilih tenaga kerja yang diinginkan serta untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Martoyo mengatakan bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi.²⁷

Selain itu, tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan:

- 1) Karyawan yang qualified dan potensial
- 2) Karyawan yang jujur dan berdisiplin
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat

²⁶Drs. H. Sofyan Tsauri, MM., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), h. 64.

²⁷Erwin Nur Huda, *Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Pelatihan Karyawan, Dalam Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 9 No. April 2014, h. 3.

- 4) Karyawan yang terampil dan semangat bekerja
- 5) Karyawan yang karyawan yang dapat bekerja sama
- 6) Karyawan yang dinamis dan kreatif
- 7) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
- 8) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- 9) Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang
- 10) Karyawan yang bekerja secara mandiri.²⁸

d. Metode seleksi

Beberapa metode yang tepat untuk menyeleksi para calon karyawan menurut Malayu Hasibuan (2002:50), metode-metode tersebut diantaranya, sebagai berikut:

1) Metode Non Ilmiah

Metode non ilmiah adalah seleksi yang dilakukan dimana dasar pemilihannya tidak didasarkan kepada kriteria atau standar ataupun spesifikasi jabatan, tetapi hanya berdasarkan kepada perkiraan pengalaman. Metode ini merupakan metode seleksi yang berdasarkan tradisi lama atau metode lama, itu mempunyai kelemahan besar yaitu tidak mempunyai pegangan yang pasti akan tepat tidaknya seorang karyawan untuk memangku suatu jabatan. Menggunakan bahan-bahan pertimbangan sebagai berikut:

- a) Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b) Ijazah sekolah dan daftar nilai.
- c) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.

²⁸Drs. H. Sofyan Tsauri, MM., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 61.

- d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e) Mengadakan wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan.

2) Metode Ilmiah

Metode Ilmiah adalah seleksi yang dalam pelaksanaannya berdasarkan kepada spesifikasi jabatan dan kebutuhan nyata yang akan diisi serta pedoman kepada kriteria dan standar tertentu. Seleksi metode ini merupakan pengembangan seleksi non-ilmiah.

Dalam metode Ilmiah berdasarkan ilmu pengetahuan diadakan test kepada calon karyawan yang mana nilai dan hasil test tersebut sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan apakah karyawan tersebut diterima atau ditolak.

Adapun prosedur seleksi yang lazim diadakan adalah sebagai berikut:

- a) Seleksi surat lamaran yang masuk.
- b) Pengisian formulir lamaran.
- c) Pemeriksaan referensi.
- d) Wawancara pendahuluan.
- e) Test-test pemeriksaan
- f) Test psikologi.
- g) Persetujuan atasan langsung.
- h) Memutuskan diterima atau ditolak.

e. Prosedur dalam Seleksi Penerimaan Karyawan

Proses seleksi terdiri dari paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh. Khususnya satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sudah memiliki informasi yang diperoleh dengan mengambil langkah-langkah

tertentu itu, misalnya informasi tentang kondisi kesehatan pegawai yang bersangkutan.

Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah:

- 1)Penerimaan surat lamaran,
- 2)Penyelenggaraan ujian,
- 3)Wawancara seleksi,
- 4)Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- 5)Evaluasi kesehatan,
- 6)Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- 7)Pengenalan pekerjaan, dan
- 8)Keputusan atas lamaran.

Masing-masing langkah tersebut akan dibahas secara singkat berikut ini:

1) Penerimaan Surat Lamaran

Sering dilupakan bahwa sesungguhnya proses seleksi berlangsung dua arah dalam arti bahwa organisasi pemakai tenaga kerja menyeleksi para pelamar dan dilain pihak para pelamar memilih organisasi dimana dia berharap akan berkarya.

2) Penyelenggaraan Ujian

Berbagai ujian diselenggarakan dan dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang objektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

- a) ***Physical test (medical test)***, yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar.
- b) ***Academic test (knowledge test)***, yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya. Misalnya ada tes yang mengukur pengetahuan seseorang tentang teori dan praktik kepemimpinan, tes yang mengukur kemampuan atau pemahaman seseorang tentang ruang, waktu, angka-angka dan kecekatan menangkap makna petunjuk verbal dan lain sebagainya.
- c) ***Psychological test***, yaitu proses menguji tentang kecerdasan, bakat, prestasi, minat, dan kepribadian dari pelamar. Tes psikologi dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya. Tes psikologi lainnya adalah tes yang mengukur kreativitas dan daya nalar seseorang.

Betapa pun pentingnya berbagai tes di atas diselenggarakan, kiranya tidak boleh dilupakan bahwa penggunaannya hanya sebagai alat untuk memperoleh informasi secara lebih objektif mengenai pelamar. Agar berbagai tes di atas benar-benar memberikan informasi yang ingin digali dari pelamar, dua persyaratan harus dipenuhi, yaitu validitas dan dapat dipercayai.

Tes yang dapat dipercayai ialah bahwa hasil yang diperoleh konsisten setiap kali tes tersebut diambilnya. Jika sebaliknya yang terjadi, misalnya

hasil tes bervariasi setiap diambil oleh orang yang sama, berarti bahwa tes tersebut tidak dapat dipercaya.

3) Wawancara Seleksi

Wawancara sebagai alat seleksi sering dipandang sebagai langkah yang cukup penting. Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Jika dilaksanakan dengan baik, lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ialah:

- a) Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi,
- b) Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya,
- c) Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama,
- d) Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara,
- e) Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.

Pada dasarnya wawancara diselenggarakan dalam bentuk tatap muka antara seorang pewawancara dengan seorang pelamar. Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan menyelenggarakan wawancara per kelompok, artinya seorang atau beberapa pewawancara mengadakan dialog dengan sekelompok pelamar.

Dewasa ini dikenal paling sedikit lima jenis wawancara, yaitu:

a) Wawancara tidak terstruktur

Dalam menyelenggarakan wawancara tidak terstruktur, pewawancara tidak mempersiapkan sejumlah pertanyaan sebelumnya. Jumlah dan jenis pertanyaan biasanya berkembang sambil wawancara berlangsung. Wawancara tidak terstruktur digunakan untuk membantu pelamar mengatasi masalah-masalah pribadi yang mungkin dialaminya.

b) Wawancara terstruktur

Tipe wawancara ini digunakan apabila pertimbangan validitas informasi yang dicari dianggap penting dan apabila jumlah pelamar yang hendak diwawancarai besar. Kelemahan pelaksanaan wawancara ini terletak pada dua hal, yaitu:

- (1) Pelaksanaan cenderung terlalu formal dan mekanikal,
- (2) Tidak/kurang tersedianya kesempatan bagi pewawancara untuk melakukan improvisasi yang mungkin diperlukan seperti dalam hal pelamar memberikan jawaban menarik yang sebenarnya memerlukan “penggalan” lebih lanjut.

c) Gabungan antara tidak terstruktur dengan terstruktur

Penggabungan kedua teknik tidak terstruktur dengan terstruktur pada kenyataan banyak digunakan sebagai teknik seleksi. Wawancara terstruktur memungkinkan perolehan informasi yang dapat digunakan untuk membandingkan kualifikasi seorang pelamar dengan pelamar lainnya dilengkapi dengan perolehan informasi secara lebih mendalam melalui wawancara tidak terstruktur.

d) Pemecahan masalah

Untuk mengukur kemampuan pelamar menyelesaikan suatu masalah tertentu, kepada pelamar disodorkan suatu situasi problematik yang tentu saja sifatnya hipotetikal. Agar informasi yang dinilai berbobot, tiga hal biasanya mendapat perhatian pewawancara, yaitu:

- (1) Jalan keluar yang dikemukakan pelamar,
- (2) Pendekatan yang digunakannya,
- (3) Sampai sejauh mana pelamar dapat berpikir tenang dan rasional dalam hal menghadapi tekanan, betapapun kuat atau lemahnya tekanan tersebut.

Dalam berbagai organisasi ada tugas-tugas tertentu yang sering berakibat stres dalam diri pegawai yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Dalam hal seperti itu keluhan harus di atasi dan diselesaikan demi citra positif organisasi. Dalam usaha menyelesaikan situasi demikiannya biasanya timbul stres.

4) Surat-Surat Referensi

Salah satu langkah yang biasa diambil dalam keseluruhan proses seleksi ialah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan.

Karena itu yang diminta memberikan surat referensi antara lain adalah atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat, keluarga dan pihak-pihak lain yang mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan informasi yang diperlukan.

5) Evaluasi Medis

Praktik lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar dalam kondisi fisik yang sehat. Dua cara yang dapat ditempuh, yaitu:

Pertama, pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. *Kedua*, melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.

Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis seperti ini, antara lain:

- a) Menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis, apalagi menular;
- b) Memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya;
- c) Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar, terutama dalam hal organisasilah yang membayar premi tersebut bagi para karyawannya.

6) Wawancara Dengan Penyelia

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dirasakan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Berbagai pertimbangan atau alasan mengapa kecenderungan ini timbul pesat antara lain:

- a) Penyelialah yang lebih memahami seluk-beluk dan tuntutan teknikal pekerjaan yang akan dipercayakan kepada pelamar,

- b) Penyelialah yang dianggap lebih kompeten menjelaskan berbagai segi pekerjaan tertentu apabila ditanyakan oleh pelamar,
- c) Penyelialah yang dianggap lebih tepat untuk melakukan penilaian mengenai kemampuan dan potensi pelamar karena dikaitkan langsung dengan tugas yang akan dilakukan pelamar,
- d) Penyelialah yang dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan, memberikan dorongan, membina dan mengembangkan pelamar setelah dia menjadi pekerja dalam organisasi yang bersangkutan,
- e) Jika ternyata di kemudian hari pegawai baru itu tidak atau kurang mampu menyelenggarakan fungsinya, penyelia turut bertanggung jawab atas ketidaktepatan dalam proses seleksi.

7) Pengenalan Pekerjaan

Ulasan pekerjaan yang sebenarnya Sebelum karyawan diterima bekerja akan diberitahukan mengenai jenis pekerjaan, peralatan yang digunakan dan keadaan dari perusahaan ini untuk menghindari ketidakpuasan karyawan itu diterima

8) Keputusan Seleksi

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian, yaitu:

- 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.

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

f. Kendala-Kendala Seleksi Penerimaan Karyawan

Kendala yang ada pada saat seleksi penerimaan pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) *Tolok Ukur*, kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif.
- 2) *Penyeleksi*, kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya.
- 3) *Pelamar*, kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikannya.

Untuk menghindari kendala tersebut, maka dibutuhkan suatu kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi penerimaan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) **Keahlian**. Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: Teknikal Skill (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), Human Skill (keahlian

yang dimiliki sub pimpinan), Konseptual Skill (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan).

- 2) **Pengalaman.** Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.
- 3) **Kesehatan Fisik.** Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.
- 4) **Pendidikan.** Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu
- 5) **Umur.** Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang -undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggungjawab, cenderung absensi, dan *turn over*-nya tinggi. Karyawan yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan *turn over*-nya rendah.
- 6) **Kerja Sama.** Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.



- 7) **Kejujuran.** Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.
- 8) **Inisiatif dan Kreatif.** Hal ini merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 9) **Kedisiplinan.** Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.²⁹

²⁹Drs. H. Sofyan Tsauri, MM., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), h. 70.

Daftar Pustaka

- Abdul, Herwan, dkk. 2006. *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Huda, Nur, Erwin. 2014. *Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Pelatihan Karyawan, Dalam Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 9 No. April 2014.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelola Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara.
- P. Sinurat, Sahala. *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*. Jakarta: Esensi Erlangga Group.
- Ricy W. Griffin dan Ronald J. Ebert. 2006. *Business Terj. Sita Wardhani*, Ed. VIII. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani, Ella. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Ed. 2, Cet. IV. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Soetjipto, Budi W. 2008. *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. I, Cet. VIII, Jakarta: Prenadamedia Group.

Syukur, Fatah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*.
Semarang: Pustaka Rizki Putra.

Tjutju dan Dr.Suwatno, M.Si. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Bandung: ALFABETA.

Tsauri, Sofyan, MM. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN
Jember Pres