

# **Manajemen Sumberdaya Manusia ( 131141312 )**

## **Pertemuan Ke-4 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan**



**Disusun Oleh :**

Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS

Vini Arumsari., SP., MP

**Jurusan Agribisnis  
Fakultas Pertanian  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"  
Yogyakarta  
2007**

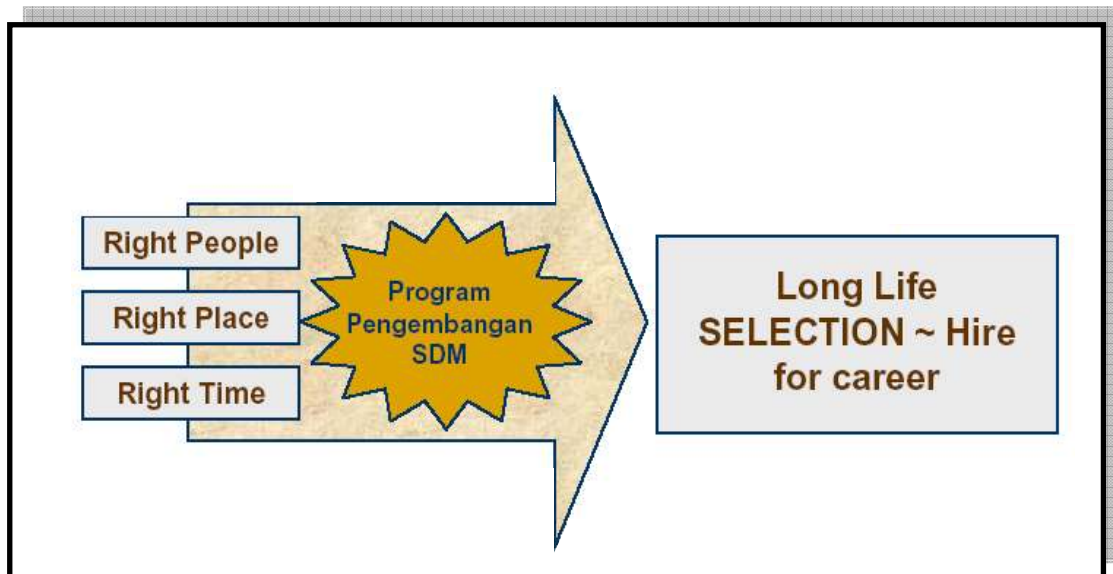
# **Manajemen Sumberdaya Manusia (131141312)**

<b>Judul Materi</b>	: Rekrutmen dan Seleksi Karyawan
<b>Deskripsi Materi</b>	: Materi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan membahas dan menguraikan tentang proses rekrutmen; langkah-langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi; perencanaan SDM; perencanaan rekrutmen; seleksi; bagaimana memvalidasi sebuah tes; petunjuk untuk program tes; teknik-teknik seleksi / tes yang lain; dan hak individual pengambil tes
<b>Tujuan Instruksional Khusus</b>	: Mahasiswa mampu mendeskripsikan proses rekrutmen dan mampu menerangkan seleksi karyawan

## IV. REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

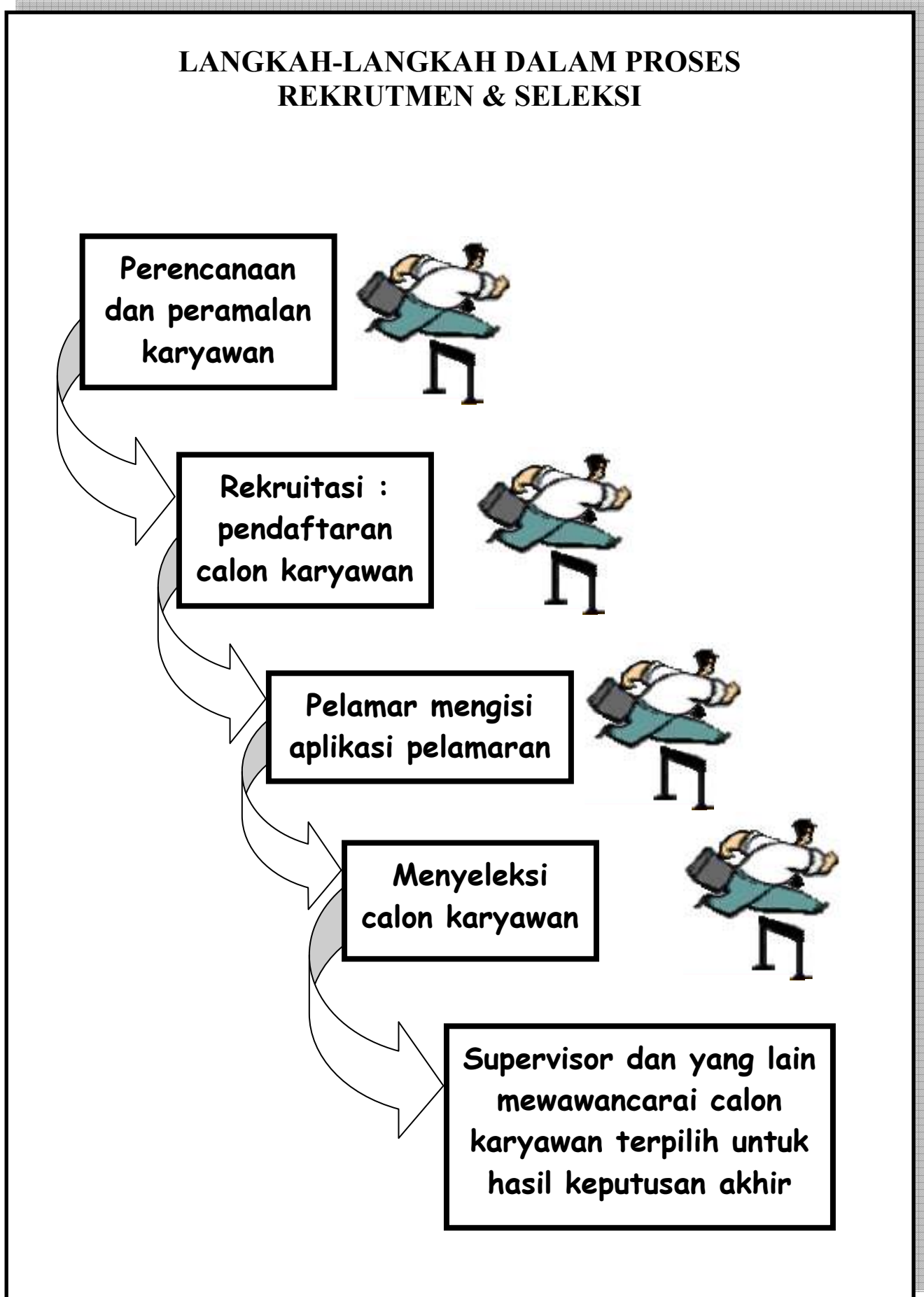
### IV.1 REKRUTMEN

#### A. PROSES REKRUTMEN



- ⇒ **Rekrutmen** merupakan upaya pencarian dan perolehan sejumlah kandidat karyawan yang *qualified* sehingga memungkinkan perusahaan dapat menseleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan.
  - ☞ Secara ringkas, proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah pelamar yang secara potensial *qualified*.
  
- ⇒ **Produk dari proses rekrutmen** adalah sejumlah kandidat karyawan / pemegang jabatan yang akan diproses berikutnya dalam tahapan seleksi.
  - ☞ Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari suatu perusahaan apakah mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya.

**B. LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI**



### C. PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA (KARYAWAN)

- ⇒ Proses memutuskan posisi apa yang akan diisi dalam perusahaan, dan bagaimana mengisinya.
- ⇒ Proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan-lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan dibutuhkan serta apakah posisi ini akan diisi oleh kandidat dari dalam (sumber internal) atau dari luar (sumber eksternal).

#### **Sumber kandidat :**

- Internal
    - Mutasi : Promosi, Rotasi, Demosi.
    - Penawaran terbuka : *Job Bidding*.
    - Penempatan kembali .
  - Eksternal
    - Iklan, agen tenaga kerja pemerintah / swasta, lembaga pendidikan (universitas), internet, asosiasi profesi, rekomendasi, magang, dll.
- ⇒ Perencanaan SDM berdasarkan pada asumsi dasar tentang masa depan →

#### **Peramalan.**

- Peramalan kebutuhan staf (personal).
- Peramalan ketersediaan kandidat yang berasal dari dalam perusahaan (sumber internal).
- Peramalan ketersediaan kandidat yang berasal dari luar perusahaan (sumber eksternal).

## 1) PERAMALAN KEBUTUHAN PERSONAL

### a). Bagaimana Meramal Kebutuhan Personal ?

- ⇒ Pertama perhitungkan pendapatan (*revenues*) yang diinginkan, kemudian estimasikan jumlah staf yang dibutuhkan untuk mencapainya.
- ⇒ Perencanaan staf juga harus merefleksikan :
  - Perputaran yang diproyeksikan (*Projected turnover*).
  - Kualitas dan keterampilan karyawan (*Quality and skills of employees*).
  - Keputusan strategis (*Strategic decisions*).
  - Teknologi dan perubahan lainnya (*Technological and other changes*).
  - Sumberdaya keuangan (*Financial resources*).

### b). Metode Meramal Kebutuhan Personal

- ⇒ Analisis kecenderungan (*Trend analysis*)
- ⇒ Analisis ratio (*Ratio analysis*)
- ⇒ Diagram Scatter (*Scatter plot*)
- ⇒ Peramalan Terkomputerisasi (*Computerized forecast*)

## 2) PERAMALAN KETERSEDIAAN KANDIDAT DARI DALAM (SUMBER INTERNAL)

### ⇒ *Personnel inventories & development record*

Arsip manual atau terkomputerisasi dari suatu perusahaan tentang pendidikan karyawan, bahasa, keterampilan khusus, minat pengembangan serta karier, dan lain-lain.

→ dapat digunakan dalam melacak kualifikasi karyawan yang nantinya diseleksi sebagai kandidat internal untuk suatu promosi.

⇒ ***Personnel replacement charts***

Bagan penggantian personal di suatu perusahaan yang berupa arsip tentang kinerja dan promosi dari kandidat internal untuk posisi yang paling penting.

→ sering digunakan untuk pengisian suatu posisi puncak di perusahaan.

⇒ ***Position replacement card***

Kartu penggantian posisi yang dipersiapkan untuk masing-masing posisi di suatu perusahaan, yang menunjukkan tentang kemungkinan kandidat penggantian dan kualifikasinya.

**3) PERAMALAN KETERSEDIAAN KANDIDAT DARI LUAR (SUMBER EKSTERNAL)**

⇒ Memonitor kondisi umum ekonomi.

⇒ Pasar tenaga kerja.

⇒ Majalah, jurnal.

⇒ Pemerintah.

**D. PERENCANAAN REKRUTMEN**

⇒ Jumlah orang yang dibutuhkan.

⇒ Sumber kandidat.

⇒ Kapan dibutuhkan  
(*Recruitment Pipeline / Time Frame*).

<i>Average Number of Days</i>	
<i>Advertisement to Resume</i>	<b>10 days</b>
<i>Resume to invitation</i>	<b>5 days</b>
<i>Invitation to interview</i>	<b>6 days</b>
<i>Interview to offer</i>	<b>4 days</b>
<i>Offer to acceptance</i>	<b>7 days</b>
<i>Acceptance to joining</i>	<b>30 days</b>
<i>Total</i>	<b>42 days</b>

## ANALISIS SUMBER REKRUTMEN

SUMBER REKRUTMEN	KELEBIHAN	KELEMAHAN
Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kandidat mengenal baik perusahaan.</li> <li>➤ Biaya penarikan &amp; pelatihan rendah.</li> <li>➤ Dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.</li> <li>➤ Kemampuan kandidat sudah dikenali dengan baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Persaingan ketat yg bersifat <i>politicking</i>.</li> <li>➤ Masalah motivasi dan semangat kerja bagi yang tidak terpilih.</li> <li>➤ Kandidat potensial mewarisi kelemahan kultural.</li> </ul>
Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penyebaran situasi kerja.</li> <li>➤ Dapat menekan unsur klik dan kelemahan struktural.</li> <li>➤ Variasi kompetensi SDM perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Masalah ketepatan bagi perusahaan &amp; lingkungan.</li> <li>➤ Menurunkan semangat dan motivasi karyawan lama.</li> <li>➤ Perlu waktu penyesuaian.</li> </ul>



## 1) MENEMUKAN KANDIDAT INTERNAL

### ⇒ *Job posting*

- Mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada karyawan dengan mencantumkan atribut-atributnya, seperti kualifikasi, supervisor, skedul kerja, dan tingkat gaji / upah.

### ⇒ **Mempekerjakan karyawan terdahulu**

- Sebagai pilihan jika pasar tenaga kerja terbatas.

### ⇒ *Employee Referrals*

- Menawarkan bonus uang (cash bonuses).
- Beberapa manfaat untuk perusahaan: reputasi, lebih murah dan lebih cepat, *reliable*.

### ⇒ *Temporary Work Pools*

- Bekerja secara temporer (*temporary basis*) pada proyek yang berbeda.
- Menghemat pada komisi agen.

## 2) MENEMUKAN KANDIDAT EKSTERNAL

### ⇒ **Iklan/Advertensi – media iklan**

Memilih media terbaik – koran lokal, TV tergantung pada posisi yang ditawarkan.

- Menggunakan petunjuk AIDA (*attention, interest, desire, and action*) dalam membuat iklan.
- Jadilah kreatif – menggunakan bantuan agen iklan mungkin membantu mengembangkan dan mendorong *image*.

### ⇒ *Headhunters*

Agensi tenaga kerja khusus digunakan untuk mencari dan mendapatkan *top management* dan *technical talent*.

⇒ **Universitas**

- Menarik kandidat yang bagus.
- Memilih kandidat untuk pertimbangan lebih lanjut.

⇒ **Internet**

Banyak perusahaan berpindah dengan menggunakan internet sebagai cara rekrutmen.

- Efektif dari segi waktu dan biaya.

## IV.2 SELEKSI KARYAWAN

### A. SELEKSI

⇒ **Seleksi** merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan untuk memutuskan siapa yang akan diterima atau ditolak menjadi karyawan.

☞ Seleksi personalia dimulai setelah kumpulan pelamar yang secara potensial *qualified* didapatkan melalui rekrutmen.

☞ Seleksi karyawan merupakan penggunaan berbagai macam **teknik dan alat** untuk menyeleksi kandidat terbaik untuk bekerja.

→ Teknik dan alat di sini termasuk proses seleksi, teknik tes dasar, latar belakang dan referensi, pertanyaan etika dan hukum di dalam tes, tipe-tipe tes, simulasi dan contoh kerja.

#### 1) MENGAPA SELEKSI YANG HATI-HATI DIPERLUKAN ?

- Kinerja Manajer SDM tergantung pada kinerja anak buah / bawahan.
- Biaya perekrutan dan mempekerjakan karyawan tinggi.
- Implikasi dari mempekerjakan karyawan secara tidak kompeten adalah mahal dan bisa berakibat tuntutan terhadap kelalaian dalam mempekerjakan.

## 2) KONSEP TES

### ⇒ Tes Validitas

: menunjukkan derajat dimana kinerja yang diukur berhubungan nyata di tempat kerja.

Dua metode utama dalam penentuan validitas dari metode seleksi :

#### ➤ *Criterion – related validation*

memfokuskan pada hubungan antara skor hasil pengukuran metode seleksi dan skor kinerja.

#### ➤ *Content validation*

memfokuskan pada hubungan “isi” metode seleksi dan “isi” pekerjaan.

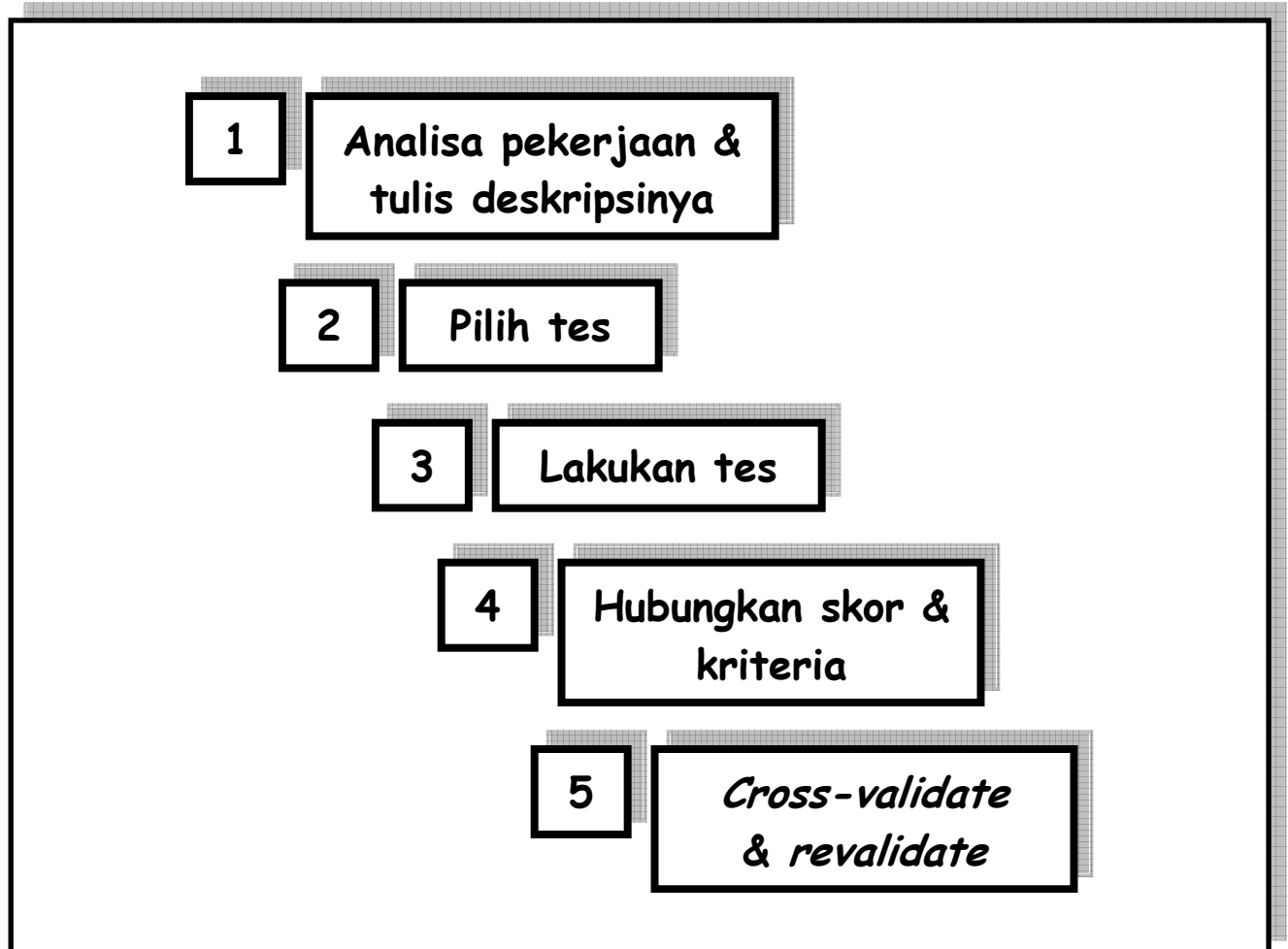
### ⇒ Tes Reliabilitas

: derajat / tingkat dimana suatu alat ukur bebas dari kesalahan acak atau random.

Suatu pengukuran dikatakan reliabel bila konsisten *over time* dan *over different context*.

☞ **Validitas** dan **reliabilitas** membantu dalam menseleksi pelamar secara efektif.

## B. BAGAIMANA MEMVALIDASI SEBUAH TES



### 1) ANALISA PEKERJAAN DAN TULIS DESKRIPSI PEKERJAAN

- Menentukan dan menspesifikasi prediktor atau persyaratan penting untuk kinerja yang sukses.
- Mendefinisikan apa yang anda maksudkan dengan "sukses di dalam pekerjaan".
- Tulis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

### 2) MEMILIH TES

- Memilih tes untuk mengukur atribut yg dibutuhkan & mengkombinasikan menjadi sebuah deretan tes (*test battery*) yang mengukur sekumpulan prediktor yg mungkin, seperti : *aggressiveness, extroversion & numerical ability*.
- Tes yang bisa dilakukan termasuk :
  - *Psychological*
  - *Intellectual*
  - *Technical*
  - *Aptitude*
  - *Interest inventories*

- *Reliability inventories*
- *Clerical skills test*
- *Telemarketing ability tests*
- *Service ability tests*
- *Management aptitude test*
- *Team skills test*
- *Sales ability test*

### 3) BERIKAN TES

Ada dua format yang dapat digunakan :

#### ⇒ *Concurrent validation*

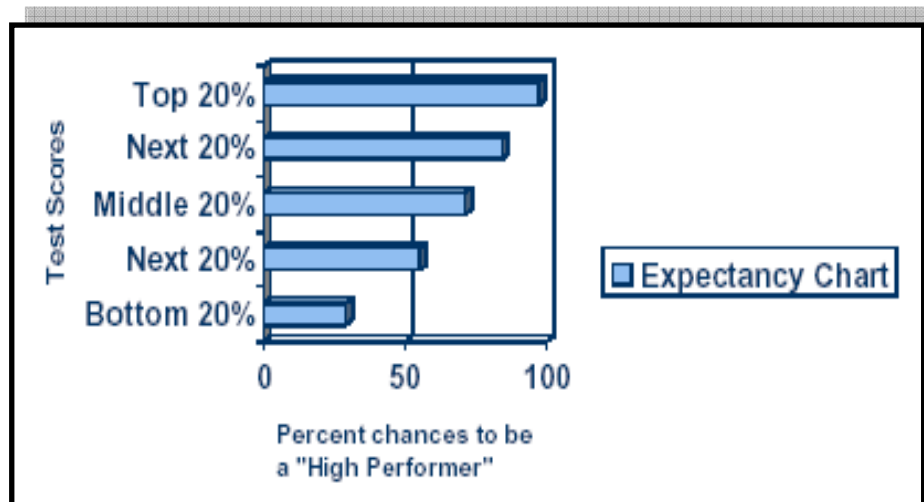
- Berikan tes untuk karyawan.
- Bandingkan skor dengan kinerja sekarang.

#### ⇒ *Predictive validation*

- Berikan tes pada calon karyawan.
- Gunakan teknik seleksi tertentu.
- Bandingkan skor dengan kinerja aktual.

### 4) HUBUNGAN SKOR TES DAN KRITERIA

Apakah ada hubungan *statistical* antara skor tes dan prestasi kerja ?



## 5) VALIDASI SILANG DAN VALIDASI ULANG

- ⇒ Untuk validasi silang, lakukan langkah 3 dan 4 pada sampel karyawan baru.
- ⇒ Seorang ahli sebaiknya memvalidasi kembali tes secara periodik.
- ⇒ Untuk memperlihatkan *content validity* :
  - Lakukan analisis pekerjaan secara hati-hati untuk mengidentifikasi perilaku kerja yang dibutuhkan.
  - Kombinasikan contoh-contoh dari perilaku tersebut ke dalam sebuah tes.

## C. PETUNJUK UNTUK PROGRAM TES

- ⇒ Gunakan tes sebagai pelengkap.
- ⇒ Validasi tes dalam perusahaan anda.
- ⇒ Analisa semua standar pengangkatan dan promosi yang ada saat ini.
- ⇒ Jagalah agar catatan-catatan anda akurat.
- ⇒ Gunakan psikolog yang tersertifikasi / berijazah.
- ⇒ *Me-manage* kondisi-kondisi tes.

## D. TEKNIK-TEKNIK SELEKSI / TES YANG LAIN

- ⇒ Investigasi Latar Belakang (*Background investigations*)
  - efektif karena menguji / menjelaskan informasi aktual dan mungkin dapat membuka catatan-catatan berkaitan dengan kriminalitas.
- ⇒ Referensi (*Reference checking*).
- ⇒ Tes Kejujuran
  - Tes kejujuran (*paper and pencil honesty tests*) banyak digunakan untuk menemukan kekurangan kepribadian.

- Penelitian menunjukkan bahwa tes kejujuran dapat menunjukkan langsung permasalahan.

#### ⇒ Tes Tulis Tangan

Tes tulis tangan mungkin tidak digunakan sebagai sebuah tes *screening* karena ini tidak reliabel.

#### ⇒ Tes Uji Fisik

- Untuk jenis pekerjaan tertentu, tes fisik merupakan salah satu proses dalam seleksi.
- Digunakan untuk menguji pelamar apakah memenuhi persyaratan fisik yang diminta dalam pekerjaan.
- Menetapkan dasar (*baseline*) klaim asuransi di masa yang akan datang.
- Mengurangi absensi dan kecelakaan.

### **E. HAK INDIVIDUAL PENGAMBIL TES**

⇒ Kerahasiaan (*confidentiality*).

⇒ Mendapatkan informasi (*Informed consent*).

⇒ Harapan bahwa hanya individu yang *qualified* yang akan menginterpretasikan dan mendapat akses untuk hasil tes.

⇒ Harapan bahwa tes yang dilakukan adalah adil (*fair*) untuk semua dan tidak ada seseorang yang memiliki jawaban terlebih dahulu.

Dipersepsikan adil oleh pengambil tes, jika :

- Mengikuti praktek-paraktek tes yang bagus, tenang, ruangan tes yang termonitor.
- Adanya “kejelasan” tentang prosedur seleksi.

## **Rangkuman**

1. Ada beberapa teknik yang harus dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Dalam hal ini, salah satunya adalah testing.
2. Keabsahan tes menjawab pertanyaan, "Apa yang diukur oleh tes tersebut?" Dalam hal ini, meliputi keabsahan kriteria dan keabsahan muatan. Keabsahan kriteria berarti menunjukkan bahwa para calon karyawan yang dapat mengerjakan tes dengan baik, maka akan melakukan pekerjaan dengan baik pula. Adapun keabsahan muatan ditunjukkan dengan memperlihatkan bahwa tes menetapkan suatu sampel yang jujur tentang muatan pekerjaan.
3. Sebagaimana digunakan para ahli psikologi, istilah reliabilitas (kehandalan) selalu berarti konsistensi. Satu cara untuk mengukur reliabilitas adalah melakukan tes yang sama (atau ekuivalen) terhadap orang yang sama pada titik waktu yang berbeda. Atau, perhatian dapat dipusatkan pada konsistensi internal dan membandingkan tanggapan terhadap butir-butir pertanyaan yang kurang lebih sama pada tes yang sama.
4. Ada banyak jenis tes personal yang digunakan, termasuk tes intelegensi, tes keterampilan fisik, tes prestasi, tes kecerdasan, inventori minat, dan tes kepribadian.
5. Oleh karena sebuah tes seleksi itu bermanfaat, maka skor hendaknya dapat diramalkan berhubungan dengan kinerjapada pekerjaan. Test harus diabsahkan. Dalam hal ini, diperlukan 5 (lima) langkah : (a) analisislah pekerjaan, (b) pilihlah tes-tes, (c) lakukan tes, (d) hubungkan skor tes dan kriteria, dan (e) absah-silangkan dan absahkan kembali tes.
6. Beberapa pedoman testing dasar mencakup (a) Gunakanlah tes sebagai suatu lampiran pada setiap lowongan/bagian pekerjaan yang akan diisi , (b) tes-tes yang absah untuk jabatan yang tepat, (c) gunakanlah seorang psikolog berijazah, dan (d) pertahankanlah kondisi tes yang baik.



7. Teknik rekrutmen dan seleksi calon karyawan didasarkan pada "asumsi bahwa indikator terbaik dari kinerja masa depan adalah kinerja masa lalu". Dalam hal ini digunakan kinerja sesungguhnya dari pelamar pada pekerjaan yang sama untuk meramalkan kinerja pekerjaan masa depannya. Langkah-langkahnya adalah (a) analisislah pengalaman kerja sebelumnya dari si pelamar, (b) dapatkan para ahli yang mendaftarkan komponen tugas-tugas untuk lowongan kerja, (c) seleksi tugas-tugas penting seperti ukuran sampel kerja, (d) uraikan tugas-tugas ini ke dalam langkah-langkah, (e) teslah pelamar, dan (f) hubungkanlah skor sampel kerja pelamar dengan kinerjanya pada pekerjaan.
8. Alat seleksi lainnya, meliputi investigasi latar belakang, referensi, tes kejujuran, dan tes uji fisik.

## CONTOH SOAL

- 1) Ada 5 (lima) langkah yang harus dilakukan dalam proses rekrutmen dan proses seleksi karyawan. Sebutkan dan jelaskan langkah-langkah tersebut !
- 2) Jelaskan, bagaimana memvalidasi sebuah tes !

## **Referensi :**

- a). **Garry Dessler**, 1997. *Human Resource Management*. International Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- b). **Garry Dessler**, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta.
- c). **Jeffrey Pfeffer dkk**, 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ke-2. Penerbit Amara, Yogyakarta.
- d). **T. Hani Handoko**, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- e). **Veithzal Rivai**, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.