

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian MSDM

Sumber daya manusia sangat berperan besar bagi kesuksesan bagi suatu organisasi. Banyak organisasi yang kini menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia juga salah satu kunci utama yang menentukan perkembangan suatu organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Walaupun begitu, sumber daya manusia yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Hal ini mampu menyebabkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filsosofi, kebijakan prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Menurut (Hasibuan, 2005) MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM sendiri didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005:21) terdapat beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resouces planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP,

berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan

2.2 Rekrutmen

Sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi tentu tidak bisa didapatkan secara mudah dan sederhana. Sumber daya manusia juga merupakan sebuah aset berharga bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang berkualitas, berpotensi dan sesuai dengan standard yang diinginkan perusahaan, salah satu hal paling penting yang akan menjadi kunci utama adalah melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan, guna mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta penempatan jabatan yang sesuai di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. (Pusparani,2018)

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Handoko (2008:69) rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan yang dicari dan diakhiri dengan diterima atau ditolaknya calon karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang kemudian nantinya akan diseleksi sesuai dengan minat dan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi standard perusahaan. Proses rekrutmen bisa dilakukan oleh departemen personalia

atau departemen sumber daya manusia, tetapi pada beberapa instansi perekrutan dilaksanakan oleh sebuah lembaga atau konsultan independen di luar organisasi yang disewa oleh perusahaan untuk melaksanakan rekrutmen secara lebih profesional. Apabila proses rekrutmen dilakukan dengan cara yang tepat, jujur, cermat dan objektif maka dapat dipastikan perusahaan akan mendapatkan calon karyawan yang berkualitas. Tentu saja dalam hal ini manajer dan karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang semakin kompleks. Terdapat dua sumber-sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi (Santoso., *et al* 2018)

2.2.1 Sumber-Sumber Rekrutmen

Menurut Fajar dan Heru (2010:68) sumber-sumber rekrutmen dibagi menjadi dua macam, yaitu secara *internal* dan *eksternal*. Berikut penjelasannya:

1. Internal

Dengan menggunakan sumber *internal*, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau perusahaan saat ini. Kekosongan jabatan ini akan diisi oleh karyawan yang dirasa cocok untuk mengisi jabatan yang kosong ini. Perekrutan dengan menggunakan sumber internal dapat dilakukan dengan 3 (tiga) cara yaitu promosi, rotasi, dan demosi. Promosi merupakan perekrutan karyawan untuk kenaikan jabatan. Rotasi atau *transfer* adalah perpindahan jabatan pada level yang sama sedangkan demosi adalah penurunan jabatan. Pada sumber internal manager akan mengajukan karyawan yang akan dipromosikan atau dirotasi. Untuk promosi biasanya manager akan meminta

bantuan berupa refrensi dari karyawan perusahaan. Untuk demosi atau penurunan jabatan merupakan hal yang paling jarang dilakukan oleh perusahaan, kecuali karyawan tersebut memang benar-benar sudah keterlaluan ataupun telah melanggar kebijakan-kebijakan perusahaan yang mengakibatkan terjadinya penurunan jabatan

2. Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar, media sosial atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru yang meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun. Rekrutmen dengan cara lain adalah dengan bekerja sama dengan lembaga swasta, baik formal maupun informal, departemene tenaga kerja, atau kelompok swadaya masyarakat untuk merekrut calon potensial.

2.2.2 Metode-metode rekrutmen

Terdapat berbagai metode rekrutmen dari sumber eksternal yang dapat digunakan oleh perusahaan. Menurut Fajar dan Heru (2010:71) metode yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Advertasi

Salah satu cara secara umum yang dilakukan perusahaan dalam merekrut karyawannya. Perusahaan akan menginformasikan kebutuhan dan kualifikasi tenaga kerja melalui media cetak (koran,majalah) maupun media elektronik (radio,televisi,website) dan juga *social media*. Metode ini akan mendapat respon

positif dari pemirsa bila perusahaan membuat advertensi yang memiliki kesan positif, sehingga metode ini dinilai cukup efektif dalam mendapatkan calon pelamar.

2. Agen tenaga kerja

Perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja terkadang juga ikut bekerja sama dengan agen tenaga kerja. Terdapat agen tenaga kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah (departemen tenaga kerja) yang biasanya tidak dipungut biaya bagi perusahaan yang sedang membutuhkan tenaga kerja. Agen penyedia tenaga kerja akan mencari dan melakukan penyeleksian awal secara umum terhadap tenaga kerja sebelum diserahkan kepada calon perusahaan

3. Rekomendasi Karyawan

Tidak sedikit perusahaan yang melibatkan karyawan dalam proses rekrutmen. Metode rekrutmen ini bersifat informal dan dari mulut ke mulut. Artinya, karyawan diperbolehkan memberi rekomendasi calon pelamar. Karyawan yang bersangkutan dapat mengajukan anggota keluarganya, maupun kerabat dan kenalannya yang dinilai cocok untuk mengisi lowongan yang sedang dibutuhkan perusahaan.

4. *Campus recruiting*

Pada kasus-kasus tertentu, perusahaan yang sedang memerlukan tenaga kerja akan menghubungi sekolah-sekolah atau kampus untuk mendapat kandidat yang dinilai berpotensi untuk menjadi karyawan. Pelaksanaan metode ini dikoordinasikan dengan pihak kampus, kemudian pihak perusahaan mengirimkan satu atau dua *recruiters* ke kampus untuk melakukan wawancara terlebih dahulu. Langkah berikutnya, bila calon pelamar lolos dari wawancara setelah itu akan

diundang ke perusahaan sebelum diputuskan diterima atau ditolak. Faktor utama keberhasilan dengan menggunakan metode ini adalah sejauh mana *recruiters* memahami perusahaan dan pekerjaan yang akan diisi serta keterampilannya dalam melaksanakan wawancara.

2.2.3. Tujuan Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kerja dengan kualitas terbaik yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya paling sedikit. Selain itu, rekrutmen sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Tujuan lainnya adalah untuk menemukan dan menentukan karyawan yang memiliki standar sesuai dengan kualifikasi organisasi sehingga nantinya dapat memberikan suatu perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang bermutu akan menambah mutu suatu perusahaan tersebut. Upaya melakukan rekrutmen baiknya memiliki efek luaran yaitu citra umum organisasi harus menanjak, bahkan pelamar yang gagal sebaiknya mendapatkan kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tujuan melakukan rekrutmen sumber daya manusia adalah guna menerima pelamar sebanyak-banyaknya yang sesuai dengan standar serta kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan yang nantinya akan diseleksi kembali oleh perusahaan dengan harapan mendapatkan calon karyawan yang memiliki mutu terbaik dengan biaya paling sedikit (Pusparanai., 2018)

2.2.4. Kendala Dalam Pelaksanaan Rekrutmen

Melakukan proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang sederhana, terdapat banyak sekali kendala yang akan ditemui dalam kegiatan tersebut. Menurut Handoko (2008:71) kendala-kendala dalam proses perekrutan antara lain:

1. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi yang khas seperti organisasi yang berada di bawah naungan pemerintah sebagai pemegang saham terbesar seperti BUMN juga memiliki ciri tersendiri dalam mengelola model rekrutmen.

2. Tujuan dan kebijakan organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Semakin dekat organisasi ke tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut dalam mengendalikan program perekrutan karyawan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan dan kebijakan organisasi yang berbeda-beda sebagai kelebihan dalam mencapai tujuan organisasi. Di antara kebijakan tersebut adalah kebijakan promosi, status tenaga kerja, kebijakan penerimaan, dan tenaga lokal.

3. Kondisi lingkungan eksternal

Kondisi lingkungan tentu memberi pengaruh nasib pada suatu organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai sistem, organisasi akan melakukan interaksi pada lingkungannya. Apabila ingin bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi

dengan lingkungannya. Kondisi lingkungan tersebut seperti kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi, dan dimensi internasional.

4. Biaya Rekrutmen

Biaya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan rekrutmen lumayan cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi. Ketika jumlah sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit dan diprediksikan mereka akan ditempatkan ke tempat yang tersebar, hendaknya organisasi harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit. Masalah biaya memang menjadi momok untuk sebagian organisasi, namun ada alternatif baru yang dapat dicoba bagi organisasi yang memiliki anggaran terbatas tetapi ingin memperoleh pelamar yang berkualitas dan andal, yaitu dengan melalui biro pencari tenaga kerja online atau bursa kerja online yang di Indonesia masih tergolong baru namun di negara maju sudah banyak perusahaan yang menggunakan jasa ini.

2.4 Seleksi

2.4.1. Pengertian seleksi

Memilih karyawan secara tepat memang merupakan hal yang paling tepat, karena salah satu tercapainya tujuan organisasi juga bergantung pada bawahan. Penyaringan karyawan dilakukan sebelum karyawan masuk bukan setelah mereka

masuk suatu perusahaan atau organisasi. Karyawan yang profesional, mereka akan bekerja dengan baik agar tercapainya tujuan suatu perusahaan, sedangkan karyawan yang tidak profesional mereka tidak mampu melakukan pekerjaan secara efektif dan menyebabkan tujuan perusahaan tidak tercapai dan membahayakan perusahaan mengalami kerugian. Maka dari itu perusahaan melakukan kegiatan rekrutmen dan dilanjutkan dengan kegiatan seleksi karyawan (Shalahuddin *et al.*, 2017)

Menurut Hani Hndoko (2008) seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan. Melalui kegiatan seleksi, perusahaan dapat mengambil keputusan siapa-siapa saja yang diterima dan memenuhi standar perusahaan. Seleksi diawali dengan mengidentifikasi pelamar melalui rekrutmen dan menempatkan individu yang kompeten dan memiliki kemampuan terbaik pada pekerjaan yang tersedia dan diakhiri dengan seleksi individu yang ditempatkan pada pekerjaannya dalam organisasi. Proses seleksi sendiri merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerjaan dalam jumlah dan juga kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, dan juga tepat atau tidaknya penempatan pada seorang pekerja, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi. Maka dari itu, seleksi harus dilaksanakan dengan baik karena jika tidak akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2.4.2. Tujuan Seleksi

Menurut Fajar dan Heru (2010:80) proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik dari pelamar yang ada, maka dari itu tujuan agar seleksi harus dilakukan dengan tepat adalah sebagai berikut:

1. Kinerja seorang atasan tergantung pada bawahannya. Karyawan dengan keterampilan dan atribut yang tepat akan melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk atasan dan perusahaannya, sedangkan karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan atribut yang tepat akan menjadi penghalang keefektifan pelaksanaan suatu pekerjaan, sehingga kinerja atasan tersebut dan perusahaannya akan menurun atau terkena dampaknya
2. Biaya pengadaan karyawan tidak murah (mulai dari rekrutmen, seleksi, sampai dengan orientasi dan pelatihannya).
3. Impikasi pada hukum atas pelaksanaan seleksi yang tidak baik (menimbulkan kesan diskriminasi, atau terpilih orang yang memiliki latar belakang yang tidak baik, misalnya orang yang terpilih sering melakukan tindakan kriminal).

2.4.3. Proses seleksi

Terdapat berbagai macam cara dalam pelaksanaan proses seleksi, menurut Fajar dan Heru (2010:81) proses seleksi dijabarkan sebagai berikut:

1. Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan perusahaan.

2. Tes

Tes bertujuan untuk melihat kemampuan yang sebenarnya dari pelamar dan juga terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes bisa bervariasi pada beberapa perusahaan, antara lain tes prestasi, tes minat dan bakat, tes kepribadian, tes pengetahuan, tes fisik, tes kesehatan dll. Tes tersebut bergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi pelamar dan bergantung pada kebijakan perusahaan masing-masing. Berikut penjelasannya:

a. Tes prestasi

Tes prestasi digunakan untuk mengetahui derajat seseorang yang telah belajar dan mengukur perilaku yang sedang berjalan. Departemen SDM dapat menggunakan tes ini untuk mengukur apakah seorang calon dapat dilatih untuk melaksanakan pekerjaan atau tidak.

b. Tes minat dan bakat

Kegunaan dari tes minat dan bakat sendiri yaitu mengindikasikan kemampuan atau kecocokan seseorang untuk ikut serta dalam kegiatan pekerjaan spesifik apapun dengan berhasil. Tes ini dirancang untuk memprediksi kesempatan yang dapat dipelajari seseorang pelamar pada pekerjaan tertentu. Dengan begitu para pengamat dapat mengindikasikan mana jabatan yang paling terkait dengan minat dan bakat pelamar, hal tersebut adalah salah satu faktor penentu kinerja karyawan agar *maximal* dalam bekerja.

c. Tes kepribadian

Tes kepribadian sendiri mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi/perasaan, kemandirian, ketertutupan dan keterbukaan, kemampuan

berinteraksi sosial, kepercayaan diri serta kejujuran. Teknik yang dilakukan biasanya untuk mengetengahkan suatu masalah dan pelamar diminta untuk menyelesaikannya.

d. Tes Pengetahuan

Tes ini merupakan tes yang hasilnya paling terukur dan tingkat validasinya tinggi. Digunakan untuk mengetahui tingkat pengetahuan seorang pelamar dalam bidang pengetahuan/keahlian tertentu. Pengetahuan yang dikuasai oleh pelamar merupakan modal untuk keberhasilan dalam mencapai kinerja pada perusahaan.

e. Tes Kesehatan

Hampir di semua perusahaan mensyaratkan kepada pelamar untuk memiliki kesehatan yang optimal. Hal ini bertujuan agar pelamar mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan berkelanjutan serta meminimalkan tingkat ketidakhadiran karyawan pada perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang meminta keterangan kesehatan dari pihak dinas kesehatan maupun dokter, dan melakukan tes ulang untuk menghindari terjadinya penyakit yang terkenal saat ini seperti kelainan jantung HIV/AIDS, dan kecanduan narkoba.

3. Wawancara Awal

Wawancara awal bertujuan untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara ini biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efisien.

4. Evaluasi Latar Belakang

Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kebenaran informasi yang disampaikan oleh pelamar pekerja. Apabila pelamar menyebutkan referensi, maka manajer dapat mengecek kebenaran informasi dari referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang disampaikan pelamar.

5. Wawancara

Setelah tes terdahulu selesai, wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Wawancara bisa dilakukan oleh manajer madya atau puncak untuk mengetahui kemampuan sebenarnya dari calon pelamar yang akan menduduki posisi strategis. Wawancara sering kali memberikan deskripsi yang kurang realistis terhadap pekerjaan, karena pewawancara ingin menunjukkan bahwa perusahaannya merupakan tempat yang tepat dan baik untuk bekerja, tak jarang pelamar akan memiliki harapan yang tinggi dan akan kecewa apabila tidak sesuai dengan apa yang dilihat dan didengar pelamar pada saat bekerja. Maka dari itu, pewawancara diharapkan dapat memberikan gambaran yang realistis tentang perusahaan, menjelaskan baik kebaikan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan.

6. Pengambilan Keputusan

Setelah proses rekrutmen dan berbagai macam tes dilalui oleh pelamar barulah pelamar memasuki pada tahap proses penyeleksian. Proses ini merupakan proses yang cukup sulit, yaitu memilih dan menentukan individu yang memiliki standar sesuai keinginan perusahaan untuk mengisi posisi-posisi dalam perusahaan.

Penyeleksian berarti memilih pelamar yang terbaik saja untuk mengisi suatu posisi tertentu. Setelah posisi terbuka, manajer akan *me-review* pelamar yang berkualifikasi yang sesuai dengan pendapat pimpinan top.