
Rancangan Penyempurnaan Sistem Seleksi *Manager Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa

Stanley Rei Nevan Lie

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta Indonesia

stanleyrei10@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

evasaragih67@gmail.com

*Korespondensi Penulis

Diterima: 02-02-2022 | Disetujui: 07-07-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Sistem seleksi adalah proses dimana perusahaan menyaring kandidat dengan kriteria yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan suatu divisi. Ketepatan memilih karyawan bertujuan agar kandidat yang mengisi divisi/posisi dapat menjalankan tugas dengan benar dan tepat. Di perusahaan PT Stamina Trimegah Perkasa, jabatan *Manager Finance & Accounting* menjadi jabatan yang paling sering pergantian karyawan dibandingkan dengan posisi/jabatan lain di perusahaan. Berdasarkan data, *turnover* karyawan yang tinggi dikarenakan kurangnya ilmu, kemampuan dan keterampilan hingga membuat pekerjaan tidak dapat berjalan dengan yang seharusnya. Hal ini membuat sistem seleksi yang dimiliki perusahaan perlu disempurnakan agar dapat memilih karyawan dengan lebih tepat. Peneliti membandingkan praktik yang sudah berjalan dengan teori proses seleksi Bohlander dan Snell untuk mengidentifikasi masalah/kesenjangan dan membantu pembuatan rancangan sistem seleksi baru di perusahaan. Hasil temuan masalah/kesenjangan akan diperbaiki berpanduan pada teori Bohlander dan Snell salah satunya yaitu penambahan sistem seleksi seperti tahap seleksi pra kerja dan kesehatan. Tetapi bukan hanya penambahan tahap seleksi, penambahan tes dan alat bantu seperti *form* penilaian juga dibuatkan untuk memilih dan membandingkan setiap kandidat. Panduan implementasi rancangan sistem seleksi baru akan dibuatkan agar dapat sesuai dengan tujuan setiap tahap menyaring kandidat hingga akhirnya mendapatkan kandidat yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan.

Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Seleksi, Penyempurnaan Sistem, Tes Seleksi

ABSTRACT

Strategic management has been praised for presenting firms with advantages. However, empirical evidence for its impact on firms under challenging conditions still needs empirical evidence. This study evaluates a unique situation in which firms facing the same external threat could end up differently. The relationships between strategic management and firms' survival abilities were investigated by surveying 67 nickel-mining firms on Sulawesi Island, Indonesia. Each firm's level in strategic management was measured by a questionnaire based on a two-dimensional model for strategic management maturity comprising process and leadership dimensions. Meanwhile, a firm's survival ability was assessed in six facets, including detecting a threat, formulating an anticipation plan, implementing the plan, maintaining operations, maintaining performance, and continuing to exist in the future. Regression techniques were employed in the analysis. Proof of the positive effect that strategic management has on firms' survival is delivered as the main result. It is further found that maturity in strategic management plays a more dominant role than strategic leadership. The effects of both dimensions in strategic management maturity on each survival ability facet are also explored..

Keywords:

Human Resources Management, Selection System, System Improvement, Selection Test

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset yang sangat penting dan unik dalam sebuah perusahaan. Di Antara aset-aset lain seperti modal, bangunan, mesin, peralatan kantor, persediaan barang, dan lainnya hanya karyawan yang dapat bernapas, berpikir dan berperilaku. Keunikan ini jika memiliki kualitas yang baik dan dilibatkan dalam aktivitas usaha akan memberikan sumbangan yang besar bagi kemajuan perusahaan (Rahmawati dan Shalahuddin, 2017). Perusahaan tidak akan berjalan dan tumbuh dengan baik, tanpa didukung sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Dalam persaingan dibidang ekonomi saat ini, setiap perusahaan berupaya dan di tuntut untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat dan berkompoten guna mendorong kesuksesan usaha mereka sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya (Halisa, 2020). Oleh karena itu perusahaan memerlukan karyawan berkualitas. Karyawan yang berkualitas bertujuan agar dapat mengerjakan tugas-tugas yang dimilikinya dengan benar dan membantu divisinya berjalan dengan baik. Jika setiap karyawan dapat mengerjakan tugas masing-masing dengan baik, perusahaan secara langsung akan merasakan dampak baiknya dengan perusahaan berjalan dengan lancar dan semakin berkembang. Karyawan di perusahaan akan diberikan pelatihan dan pengembangan selanjutnya yang bertujuan menjadi salah satu upaya untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis (Fadyanto, 2017). Tetapi sebelum itu tentunya perusahaan harus memastikan jika karyawannya berkompotensi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik tentu akan memberikan kontribusi penting dan kinerja yang baik pula di dalam produktivitas suatu perusahaan (Jimmy, 2014) Melalui seleksi yang sesuai akan didapatkan karyawan yang memiliki kualitas/kompetensi. Dalam waktu 3 tahun terakhir terjadi turnover karyawan di jabatan *Manager Finance & Accounting* yang cukup tinggi, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Riwayat Divisi *Finance & Accounting*

Karyawan	Periode	Catatan
Karyawan 1	Maret 2018-Oktober 2019	Selesai masa percobaan
Karyawan 2	Oktober 2018-Januari 2019	Selesai masa percobaan (tidak diperpanjang)
Karyawan 3	Februari 2019-Oktober 2019	Dipindahkan posisi
Karyawan 4	November 2019-Agustus 2020	Dipindahkan posisi
Karyawan 5	Agustus 2020-Oktober 2020	Mengundurkan diri
Karyawan 6	Oktober 2020-November 2020	Selesai masa percobaan
Karyawan 4	November 2020-Februari 2021	Mengundurkan diri (sebelumnya sudah pernah Menjabat tapidipindahkan posisi dan dikembalikan lagi
Karyawan 7	Februari 2021-Juli 2021	Mengundurkan diri (Tidak lolos menjadi karyawan tetap)

Sumber: Data Internal Perusahaan (2021)

Proses seleksi adalah proses penting karena menentukan penyaringan karyawan yang berkompotensi, terutama untuk pekerjaan inti salah satunya yaitu pekerjaan *Manager Finance & Accounting*.

Jika dilihat dari tabel 1, dalam kurun waktu 3 tahun ada 7 orang berbeda yang saling berganti mengisi posisi tersebut. Dalam keterangan kenapa karyawan keluar yaitu ada 4 orang yang dikeluarkan/diselesaikan masa percobaannya dikarenakan pekerjaan yang dijalankan tidak benar dan

sering salah walaupun sudah diberikan pelatihan oleh manajer terkait dan manager HRD. Lalu 2 orang dipindahkan posisi mereka dengan alasan yang sama hanya saja perusahaan merasa masih bisa digunakan karyawan tersebut di divisi lain. Sedangkan ada 1 orang yang mengundurkan diri. Berdasarkan hasil wawancara, dikeluarkan/diselesaikan masa percobaan dan dipindahkan posisi karyawan tersebut dikarenakan gagalnya menjalankan tugas pekerjaan, pelatihan agar dapat beradaptasi dan mengerti mengenai pekerjaan mereka sudah diberikan oleh manajer HRD dan manajemen terkait tetapi tetap hasil kerja tidak konsisten.

Setelah diteliti saat rekrutmen perusahaan berhasil mengumpulkan cukup banyak kandidat. Saat tahap seleksi, karyawan dapat menjelaskan dan membicarakan mengenai jabatan yang akan diisi dengan baik secara lisan tetapi sayangnya saat implementasi tidak sebaik yang diharapkan dan yang sudah sempat dijelaskan saat wawancara dan daya tangkap terhadap hal baru juga kurang. Sempat diasumsikan perlunya adaptasi tetapi seiring berjalannya waktu hingga masa percobaan dari masing-masing kandidat sudah mencapai batas yaitu 6 bulan/kurang dari 6 bulan, perusahaan memilih tidak menjadikan mereka menjadi karyawan tetap karena konsistensi, inisiatif dan cara bekerja yang kurang membuat divisi tersebut berjalan tidak lancar. Dari hasil *turnover* yang tinggi, juga membuat bagian HRD dan manajemen terkait harus meluangkan waktu mengajarkan kembali orang-orang baru, perusahaan mengeluarkan uang untuk menggaji karyawan yang tidak tepat, dan terjadinya rangkap jabatan. Hal ini perlu diperbaiki oleh perusahaan agar posisi *Manager Finance & Accounting* dapat diisi orang yang tepat dan oleh karena itu sistem seleksi untuk *Manager Finance & Accounting* harus disempurnakan. Dalam penelitian ini masalah dihadapi sebagai berikut:

1. Apa yang dibutuhkan untuk penyempurnaan sistem seleksi bagian *Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa, baik dari aspek proses, metode maupun instrumen berdasarkan masalah yang ada?
2. Bagaimana rancangan penyempurnaan sistem seleksi karyawan PT Stamina Trimegah Perkasa dan panduan implementasinya?

Berdasarkan rumusan masalah yang di atas tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teridentifikasinya kebutuhan penyempurnaan sistem seleksi karyawan di PT Stamina Trimegah Perkasa.
2. Tersusunnya rancangan penyempurnaan sistem seleksi PT Stamina Trimegah Perkasa dan panduan implementasinya.

Ruang Lingkup peneliti yaitu jabatan *Manager Finance & Accounting*. Batasan penelitian ini adalah perancangan seleksi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* dilatarbelakangi dengan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan kandidat yang sesuai/dibutuhkan karena secara riwayat posisi tersebut banyak kandidat/karyawan yang tidak sesuai, jika dibandingkan dengan divisi/jabatan lain. Manfaat dari hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan menyempurnakan sistem

seleksi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* agar kandidat sesuai dengan kebutuhan perusahaan bukan hasil secara teori atau lisan tapi juga praktik implementasi di lapangan. Pertamata untuk mengidentifikasi kebutuhan rancangan penyempurnaan sistem seleksi yang baru, peneliti akan menggunakan teori Bohlander dan Snell sebagai perbandingan dengan sistem seleksi yang dimiliki perusahaan. Menurut Bohlander dan Snell (2013), seleksi adalah proses menentukan orang yang mempunyai kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan, biasanya program seleksi perusahaan secara formal tanggung jawab dari bagian SDM tetapi manajer lini secara khusus membuat keputusan mengenai orang yang akan dipekerjakan di unit mereka. Tahap seleksi ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat potensi karyawan, memastikan karyawan memiliki kompetensi yang diinginkan, dan meminimalisir *turnover* karyawan karena adanya ketidakcocokan pekerjaan/perusahaan dengan calon pekerja. Berikut adalah proses seleksi menurut Bohlander dan Snell (2013):



Gambar 1 Proses Seleksi

Sumber: Bohlander dan Snell, 2013

Setelah membaca penelitian dari Hanifa (2016) yang membahas topik yang hampir sama, penulis akan menggunakan penelitian Hanifa (2016) sebagai referensi dan menggunakan teori yang sama di penelitiannya yaitu Bohlander dan Snell (2013) seperti di gambar 1. Berikut ini adalah tahapan proses seleksinya:

1. Pengajuan *resume*, CV dan aplikasi

Seleksi dimulai saat kandidat mengajukan *resume*, CV, dan aplikasi lainnya. Lalu pada tahap ini bagian HRD akan melakukan pemeriksaan data kandidat dan dilihat mana yang dirasa sesuai dengankriteria yang diinginkan perusahaan.

2. Wawancara Kerja

Setelah penyaringan *resume*, CV dan aplikasi, untuk kandidat yang memenuhi kriteria akan mendapatkan panggilan untuk ke tahap selanjutnya yaitu wawancara. Jenis wawancara berbeda-beda jenisnya dan terkadang bisa dengan 1 orang atau lebih. Wawancara memiliki berbagai metode seperti wawancara non-direktif, wawancara terstruktur, wawancara situasional, wawancara deskripsi, wawancara panel dan sekuensial, wawancara melalui telepon, wawancara terkomputerisasi, dan wawancara melalui konferensi video. Ketika penguji/pewawancara merasa puas dan cocok dengan hasil yang didapatkan sesuai kriteria yang diperlukan maka kandidat akan lolos dalam tahap ini.

3. Pengecekan referensi dan latar belakang

Perusahaan melakukan pengecekan referensi dan latar belakang melalui data yang diberikan kandidat, pengecekan referensi kerja pada umumnya dengan cara menelpon perusahaan sebelumnya untuk memverifikasi keterangan pengalaman kerja dan referensi kerja yang dimiliki kandidat.

4. Tes Pra Kerja

Tes pra kerja adalah pengukuran objektif dan terstandar kandidat yang digunakan untuk mengukur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik. Beberapa jenis dari tes pra kerja antara lain:

- a. Tes pengetahuan adalah tes mengenai seberapa memahaminya pengetahuan kandidat terhadap pekerjaan yang diinginkan.
- b. Tes contoh pekerjaan adalah tes yang mengharuskan kandidat untuk melaksanakan serangkaian tugas yang berkaitan dengan posisi yang akan diisi.
- c. Test pusat asesmen, yaitu metode untuk menggali kompetensi perilaku sehingga dapat ditemukan area kekuatan maupun kompetensi yang perlu dikembangkan oleh individu melalui sejumlah simulasi, contohnya tes *problem analysis* dan *role play*.
- d. Tes kemampuan kognitif adalah tes mengukur kemampuan mental, kecerdasan umum, kefasihan lisan, kemampuan berhitung, dan kemampuan penalaran.
- e. Tes biodata adalah tes mengumpulkan informasi biografi tentang kandidat yang terlihat untuk menghubungkan dengan kesuksesan bekerja. Kandidat akan ditanyakan mengenai peristiwa dan sikap yang merefleksikan sikap, pengalaman, ketertarikan, keterampilan dan kemampuan.
- f. Tes kepribadian dan ketertarikan adalah tes untuk membaca karakteristik dan ketertarikan kandidat dengan beberapa pertanyaan yang jawabannya mencerminkan kandidat dalam suatu kondisi tertentu.
- g. Tes kejujuran dan integritas adalah tes yang dibuat untuk mengukur tingkat keyakinan secara moral/etika seseorang.
- h. Tes poligraf/kebohongan menurut website wikihow adalah tes yang menggunakan alat untuk mendeteksi kebohongan seseorang saat mereka diberikan pertanyaan alat ingin bekerja dengan mendeteksi perubahan fisiologis seperti tekanan darah, denyut nadi, pola napas dan keluarnya keringat.
- i. Tes kemampuan fisik umumnya hanya untuk pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik tertentu

5. Pemeriksaan medis dan narkoba

Jika berhasil melewati tes pra kerja. Pemeriksaan medis dan narkoba merupakan tahap selanjutnya agar perusahaan mengetahui jika kandidat sehat dan bebas narkoba. Hal ini penting

agar perusahaan bisa mencegah hal yang tidak diinginkan terjadi seperti kondisi kesehatan yang mempengaruhi pekerjaan atau tindak kejahatan dikarenakan penggunaan narkoba.

6. Keputusan Akhir Seleksi

Tahap terakhir yaitu keputusan akhir seleksi dimana bagian HRD dan *manager/supervisor* mengevaluasi hasil yang ada lalu memilih kandidat terbaik sesuai dengan hasil setiap tahapan setelah seleksi, mana yang berhasil menjawab pertanyaan wawancara dan melewati tes-tes dengan baik dan paling cocok dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Jika sudah terpilih bagian HRD akan menginfokan dengan kandidat terpilih dan membicarakan mengenai gaji, peraturan dan ketentuan perusahaan. Jika semua pihak setuju, kandidat tersebut berhasil menjadi salah satu karyawan perusahaan.

METODE RISET

Penelitian ini akan menggunakan jenis metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nawawi dan Martini (1994) metode kualitatif deskriptif adalah penelitian yang dilakukan sebagai pemecahan masalah dengan menggambarkan subyek atau obyek penelitian berdasarkan temuan-temuan fakta yang didapatkan dari penelitian. Metode penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil dari penelitian yang berupa data-data yang diperoleh sesuai dengan kondisi perusahaan yang berupa data non statistik dengan metode pengumpulan data kualitatif seperti wawancara dan dokumentasi/studi dokumen (Puspitasari, Mukzam dan Iqbal, 2014). Tujuan lain dari metode kualitatif deskriptif ini adalah membantu membuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi dan memilih pemecahan masalah yang terbaik bagi hasil penelitian (Malhotra, 2007).



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Agar penelitian lebih mudah dan tepat, peneliti akan membuat kerangka proses analisis seperti gambar di atas untuk mempermudah dan memperjelas alur dari penelitian agar berfokus pada topik yang ada. Penjelasan kerangka penelitian di atas yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan saat evaluasi praktik manajemen didapatkan kesenjangan yaitu kekurangan dalam sistem seleksi di perusahaan. Dari *gap* yang sudah ditemukan akan diidentifikasi kebutuhan yang diperlukan untuk menyempurnakan sistem seleksi di perusahaan. Setelah teridentifikasi kebutuhan yang diperlukan barulah dipilih apa yang harus ditambahkan dalam proses seleksi dan alat seleksi yang dibutuhkan untuk menyempurnakan sistem seleksi di perusahaan.

2. Setelah kebutuhan apa yang diperlukan untuk ditambahkan dalam proses seleksi diidentifikasi langkah selanjutnya yaitu menciptakan rancangan penyempurnaan seleksi yang baru.
3. Jika rancangan seleksi baru telah selesai dibuatkan, langkah terakhir yang perlu dilakukan yaitu membuat panduan penggunaan dan fungsi mengenai proses seleksi yang sudah disempurnakan agar saat dilakukan implementasi dari divisi terkait dapat mengerti dan menerapkan dengan baik.

Dengan kerangka penelitian yang telah dibuat, berikut adalah data-data yang diperlukan untuk ketiga tahapan analisis, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan beserta sumbernya:

Tabel 2 Data yang diperlukan, sumber, metode, dan keterangan

Data yang diperlukan	Sumber	Metode	Keterangan
Proses seleksi.	Manajer HRD	Wawancara	Wawancara dengan HRD mengenai proses seleksi serta alat- alat bantu nya Hasil studi dokumen dari data terakhir diperbarui 2018, lembaran pertanyaan-pertanyaan diberikan ke peneliti dan wawancara bagian HRD mengenai pertanyaan saat wawancara kandidat dan tujuannya
Soal tes dan pertanyaan wawancara saat proses seleksi.	Tes kraepelin, tes kepribadian/MBTI, dan tes pertanyaan tertulis/biodata	Studi dokumen dan wawancara.	Wawancara bagian HRD mengenai riwayat karyawan beserta masa jabatan, status dan alasan berhenti diperbarui tahun 2021
Persentase kandidat yang gagal saat masa percobaan dan diterima di jabatan tersebut	Manajer HRD	Wawancara	Studi dokumen EPM tahun 2019
Temuan GAP pada praktek rekrutmen & seleksi di PT Stamina Trimegah Perasa	Laporan EPM	Studi dokumen	Perbandingan teori dan praktek rekrutmen dan seleksi di PT Stamina Trimegah Perkasa

Sumber: Penulis (2021)

Penelitian ini akan menggunakan metode analisis yang hampir sama dengan Armeinda (2013); dan Puteri (2019) dalam menyusun penelitiannya yaitu membuat penyempurnaan dari kesenjangan antara teori dan praktek. Setelah mengumpulkan data-data yang diperlukan di tabel 2, peneliti agak mengolah data-data yang diperlukan dalam praktek proses seleksi yang digunakan di perusahaan lalu dibandingkan dengan teori yang digunakan yaitu teori proses seleksi milik Bohlander dan Snell (2013). Sebelum membandingkan dengan teori juga diperiksa terlebih dahulu masalah spesifik yang menjadi tujuan pembenaran yaitu banyaknya kandidat yang tidak berhasil di masa percobaan berdasarkan riwayat karyawan dalam posisi yang *Finance & Accounting* dalam penelitian ini agar dapat meminimalisir kesalahan dalam mengidentifikasi masalah yang perlu diperbaiki. Dari hasil identifikasi dan perbandingan teori barulah dibuatkan penyempurnaan yang sesuai untuk sistem seleksi di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi dapat dilihat pada tabel 3 perbandingan teori dan praktik tahap seleksi di perusahaan. Dari perbandingan dengan teori Bohlander dan Snell (2013), dapat teridentifikasi jika proses seleksi perusahaan masih kekurangan tahap proses seleksi tes pra kerja dan tes kesehatan, oleh karena itu dibutuhkannya penambahan tahap seleksi dalam sistem seleksi di perusahaan. Tetapi yang menjadi prioritas dari penyempurnaan sistem seleksi ini yaitu penambahan tahap seleksi tes pra kerja. Hal ini dikarenakan dengan adanya tes pra kerja dapat menyeleksi kandidat yang bisa bekerja dan memperlihatkan ilmu, keterampilan dan kemampuannya bukan hanya secara teori tapi praktik lapangan/implementasi dalam bekerja. Pengujian pra-kerja telah menjadi salah satu alat yang tumbuh paling cepat yang digunakan untuk memilih karyawan yang sukses dalam organisasi. Tes yang relevan dan valid bila diberikan dalam konteks ketenagakerjaan, juga bisa menjadi bukti bahwa pemberi kerja menunjukkan bahwa praktik ketenagakerjaannya tidak diskriminatif (Carrigan, 2011). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengujian pra-kerja memberikan perlindungan bagi pelamar yang rentan dari penyakit akibat kerja melalui peningkatan efektivitas pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja (Sorgdrager, Huslhof, dan Van Dijk, 2004).

Tabel 3 Perbandingan Teori dan Praktik

Teori	Perusahaan	Perbandingan dan Identifikasi
Menurut teori Bohlander and Snell (2013), ada 6 proses dalam seleksi yaitu pengajuan resume/ CV kandidat, penyelesaian aplikasi, wawancara, pengecekan referensi dan latar belakang, test pra kerja, pemeriksaan medis dan tes narkoba, dan terakhir keputusan mempekerjakan	Tahap seleksi dimulai dari melakukan screening resume, CV dan aplikasi mana yang dinilai sesuai dan tidak sesuai kriteria, proses selanjutnya yaitu tes kepribadian, pertanyaan tertulis, dan tes kraepelin. Selanjutnya wawancara bagian HRD dan pengecekan referensi dan latar belakang. Jikadinilai cocok akan dilanjutkan dengan wawancara dengan penanggung jawab jabatan/divisi atau general manager atau direktur utama. Setelah di analisis dan diskusikan bersama akan dipilih mana yang terbaik atau mendekati dengan kriteria yang diperlukan. Jika sudah terpilih akandiberikan penawaran dan masa percobaan sebelum akhirnya menjadi karyawan tetap	Jika dibandingkan dengan teori yang ada, proses seleksi di perusahaan memiliki beberapa perbedaan yang menjadi kekurangannya yaitu adanya proses seleksi yang tidak dimiliki perusahaan. Proses seleksi yang dimiliki perusahaan masih memerlukan tambahan agar dapat menyaring kandidat lebih baik lagi agar dapat dipastikan mendapatkan karyawan yang tepat. Hal ini untuk mencegah terpilihnya kandidat yang tidak bagus terpilih ke tahap masa percobaan.

Sumber: Penulis (2021)

Berdasarkan data studi dokumen perusahaan menggunakan tes MBTI/kepribadian, tes biodata/pertanyaan tertulis, dan tes kraepelin sebagai alat bantu menyaring kandidat dalam setiap tahap seleksi. Jika ditinjau kembali, perlu ditambahkannya beberapa tes yang dapat menjadi pelengkap dan tolak ukur penyaringan kandidat di tahap seleksi baru yang akan ditambahkan dan juga tahap seleksi yang sudah berjalan. Selain penambahan tahap seleksi dan alat bantu berupa tes seleksi, perusahaan belum memiliki formulir yang diharapkan bisa menjadi tolak ukur, perbandingan, dan alat bantu untuk menilai kandidat, membandingkan kandidat dan pada akhirnya dipakai untuk memilih kandidat yang diperlukan. Formulir penilaian ini akan menggunakan metode *weighted product*. Metode *weighted*

product merupakan salah satu metode penyelesaian multi kriteria dimana dalam perekrutan pegawai banyak kriteria yang harus dipertimbangkan. Fungsi penggunaan metode *weighted product* untuk menjadi formulir penilaian di setiap tahap seleksi menurut Fajarianto et al, (2017) agar perusahaan mempunyai bobot karyawan yang tetap untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan dan menjadikan seleksi penerimaan karyawan menjadi lebih teliti. Tujuan akhirnya dapat membantu perusahaan membandingkan kandidat dan menentukan kandidat yang akan lolos tahap seleksi selanjutnya dan memilih karyawan yang tepat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Lestari (2013), ditemukan bahwa metode *weighted product* bisa menyelesaikan permasalahan multi dimensi dan satu dimensi. Metode ini juga menghasilkan peringkat yang dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan yang bebas masalah subyektifitas (Khairina, Asrian, dan Hatta, 2016). Aminudin et al, (2018) menemukan sistem pendukung keputusan ini dapat melakukan proses perhitungan penilaian kinerja karyawan sehingga dapat mewujudkan penilaian yang adil berdasarkan perhitungan kriteria yang ada pada sistem ini menggunakan pembobotan produk (*weighted product weighting/WP*). Selain itu, metode ini juga mempertimbangkan berbagai kriteria yang dibutuhkan untuk proses penerimaan karyawan sehingga dapat memberikan alternatif keputusan untuk membantu dalam proses rekrutmen karyawan sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan (Susanto dan Andriana, 2019).

Lalu untuk membantu penyaringan dalam setiap tahap seleksi akan digunakan strategi secara statistik yaitu metode model *Multiple Cut-off*. Menurut Bohlander dan Snell (2013), *Multiple Cut-off* adalah model pemilihan kandidat dengan keharusan kandidat berhasil mencapai nilai minimum di semua proses/tes seleksi. Ketepatan penentuan *cut-off* optimal ditemukan mempengaruhi ketepatan pengambilan keputusan seleksi. Perlu ditetapkan kriteria batas minimum untuk memilih dan mengelola individu yang melakukan pekerjaan (Duggan et al, 2019; Potocnik et al, 2021). Berdasarkan kebutuhan penyempurnaan yang diperlukan terkait sistem seleksi yang ada saat ini, berikut ini adalah rancangan penyempurnaan sistem seleksi di perusahaan untuk bagian *Finance & Accounting*, yang terdiri dari delapan tahapan proses seleksi beserta penjelasan rincinya.

Tabel 4 Form Penilaian Penyaringan CV/Resumes

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator CV/Resumes	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Pendidikan Formal	Kesesuaian tingkat pendidikan (formal) yang dilamar		
2	Pengalaman Kerja	Kesesuaian riwayat posisi/ jabatan dibutuhkan perusahaan untuk mengisi posisi yang dilamar.		
3	Kemampuan dan keterampilan	Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan untuk mengisiposisi yang dilamar		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 1. Penyaringan/screening resumes/CV. Tabel 4 merupakan formulir penilaian untuk tahap seleksi ini. Penyaringan/*screening resumes/CV* dan dokumen yang diberikan akan diperiksa dan

dipilih kandidat mana yang menurut *resumes/CV* yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan menurut *job description, job specification, man specification* yang sudah dibuat.

Tahap 2. Pengecekan Referensi Kerja. Pengecekan referensi kerja dan latar belakang berdasarkan dokumen-dokumen pelengkap yang diminta di awal saat bersamaan dengan *resumes/CV*. Verifikasi dokumen bisa dilakukan dengan melakukan konfirmasi melalui telepon ke perusahaan sebelumnya berdasarkan referensi kerja. Dokumen-dokumen lain yang bisa diperiksa dilihat dari cap, tanda tangan, dan tanggal *expired* dari dokumen seperti ijazah, KTP/SIM, SKCK, sertifikat pelatihan/penghargaan dan sebagainya. *Form* penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Form Penilaian Pengecekan Referensi Kerja

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....		
Umur:.....	Penilai:.....		
No	Indikator Referensi Kerja	Keterangan	Saran/ Komentar
1	Pemeriksaan Riwayat Kerja	Pemeriksaan surat referensi kerja di pekerjaan sebelumnya	
2	Pengalaman Kerja	Pemeriksaan ijazah/dokumen yang dimiliki	
Kesimpulan dan Keputusan :			

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 3. Tes Pra Kerja Tahap Pertama. Kandidat yang memiliki *resumes/CV* yang cocok dan sudah terverifikasi dokumen yang diberikan selanjutnya melakukan tes pra kerja tahap awal/pertama. Pertama-tama kandidat akan diminta mengisi tes MBTI dan tes pertanyaan tertulis (biodata dan ketertarikan). Untuk mempersingkat waktu kedua tes dapat dikerjakan secara online dengan link diberikan oleh bagian HRD. Tambahan tes pra kerja yang akan ditambahkan di tahap ini yaitu tes kognitif, tes pengetahuan dan tes kejujuran/integritas.

Tabel 6 Form Penilaian Tes Pra Kerja Tahap Pertama

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Tes Pra Kerja	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Tes MBTI Kepribadian	Hasil tes MBTI		
2	Tes Kognitif Numerik	Hasil (skor) tes kognitif numeric		
3	Tes Kognitif Verbal	Hasil (skor) tes kognitif verbal		
4	Tes Kognitif Penalaran Logika dan Spasial	Hasil (skor) tes kognitif penalaran dan spasial		
5	Tes Ilmu Pengetahuan	Hasil (skor) tes pengetahuan		
6	Tes Integritas	Hasil (skor) tes integritas		
7	Tes Kraepelin	Hasil (skor) tes kraepelin		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tes kognitif adalah tes mengukur kemampuan mental, kecerdasan umum, kefasihan lisan, kemampuan berhitung, dan kemampuan penalaran. Tes terbagi menjadi 3 bagian yaitu tes penalaran numerik, tes penalaran verbal, tes penalaran logika dan spasial, masing-masing tes berisikan 20 soal dengan tingkat kesulitan beragam. Tes pengetahuan adalah serangkaian pertanyaan mengenai *Accounting & Finance* yang akan menguji pengetahuan kandidat. Dalam tes ini akan lebih banyak soal cerita dan pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan dengan total 10 pertanyaan.

Lalu tes integritas/kejujuran adalah tes untuk mengukur integritas kandidat walaupun tidak akan sepenuhnya valid karena akan ada logika yang digunakan saat mengerjakan pertanyaan yang diberikan. Tes ini akan berisikan 10 pertanyaan. Tes terakhir yang sudah dilakukan di perusahaan dan akan menjadi penutupan dalam tahap ini yaitu tes berhitung tes kraepelin.

Tabel 7 Form Penilaian Wawancara HRD

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Wawancara HRD	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Penampilan	Cara berpakaian, menata/ mempersiapkan diri untuk penampilan luar, dan kebersihan		
2	Sopan Santun/Etika	Sikap sopan santun dalam berbicara/ berinteraksi dan tingkahlaku		
3	Pengalaman Kerja	Mencocokkan riwayat kerja secara tugas-tugas di perusahaan sebelum- sebelumnya dengan posisi yang akandiisi		
4	Pengetahuan Kerja	Ilmu pengetahuan mengenai tugas/ pekerjaan yang dimiliki dan dikuasai untuk posisi yang akan diisi		
5	Kemampuan dan Keterampilan Kerja	Kemampuan dan keterampilan mengenai tugas/pekerjaan yang dimiliki dan dikuasai untuk posisi yang akan diisi		
6	Pengenalan Terhadap Diri Sendiri	Kemampuan kandidat mengenali diri sendiri kelebihan maupun kekurangannya dan karakteristik kandidat		
7	Daya tangkap	Mampu memahami pertanyaan yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/dijelaskan berulang-ulang dan dapat memberikan jawaban yang sesuai		
8	Kemampuan Komunikasi dan Penyampaian	Dapat berkomunikasi dengan baik secara tata bahasa yang benar agar dapat dipahami dan tidak berputar- putar, arah pembicaraan jelas dan penyampaiannya secara lugas tidak gugup/ragu untuk menyampaikan apa yang dipikirkan, pendapat, ide dan sebagainya.		
9	Kepercayaan Diri	Memiliki keyakinan akan kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengisi posisi yang akan diisi		
10	Motivasi dan Pengembangan Diri	Memiliki minat dalam posisi yang akan diisi dan keinginan untuk bertumbuh untuk posisi dan divisi yang diberikan		
11	Kerjasama Tim	Kemampuan beradaptasi di lingkup yang baru dan bekerjasama dengan rekan-rekan lainnya		
12	Riwayat Kesehatan	Pernah/tidak pernah mengalami sakit berat, sedang menderita sakit, punya riwayat sakit kambuhan, alergi, penyakit menular/berbahaya	Iya atau Tidak	
Lainnya				
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 4. Wawancara dengan bagian HRD. Setelah tes kraepelin akan diberikan waktu istirahat sekitar 15 menit sambil bagian HRD melakukan pengecekan dengan tes kraepelin. Selanjutnya

baru dilakukan wawancara dengan bagian HRD dengan metode non direktif, wawancara terstruktur, wawancara situasional dan wawancara deskripsi. Wawancara ini bertujuan untuk memverifikasi dan memeriksa kembali kebenaran secara lebih dalam dari apa yang sudah dijawab di tes pertanyaan tertulis (Biodata dan Ketertarikan). Selain itu fungsi dari tahap wawancara ini untuk melihat karakteristik, etika/moral, integritas, cara kerja, analisa, cara menyelesaikan masalah dan pola/cara berpikir kandidat dalam dunia kerja dan sehari-hari. Pada tahap ini manajer HRD juga perlu menanyakan kondisi kesehatan kandidat yaitu riwayat sakit, alergi, atau rekam medis yang perlu diketahui perusahaan untuk mencegah hal yang tidak diinginkan. Jika dinilai cocok, kandidat akan melanjutkan ke tahap selanjutnya dengan menunggu panggilan wawancara selanjutnya dihari yang berbeda. *Form* penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tahap 5. Pengecekan Referensi dan Pemilihan Kandidat. Selesai dengan wawancara kandidat akan diminta pulang dan menunggu kabar dari bagian HRD untuk melanjutkan tahap selanjutnya. Bagian HRD akan menghitung skor dari masing-masing kandidat dan melihat kembali hasil yang didapatkan oleh masing-masing kandidat. Di tahap ini ditetapkan kandidat yang akan melanjutkan ke tahap. Bagian HRD juga akan melakukan pengecekan referensi kerja kembali ke perusahaan sebelumnya jika ada hal “ganjil”/aneh yang disampaikan oleh kandidat dalam sesi wawancara atau pertanyaan tertulis jika pernyataannya berbeda dengan perusahaan sebelumnya saat diverifikasi pertama kali oleh bagian HRD. Jika semua sudah sesuai dan kandidat dianggap layak secara penilaian skor dan juga kriteria yang dibutuhkan, kandidat akan dijadwalkan untuk mengikuti tahap selanjutnya.

Tahap 6. Tes Pra Kerja Tahap Kedua dan Wawancara dengan Manajemen Terkait. Jika sebelumnya metode yang digunakan yaitu hanya wawancara dengan manajer terkait/manajer tingkat atas, dalam tahap ini masih sama bersama dengan manajer terkait/manajer tingkat atas tetapi dengan tambahan tes pra kerja tahap kedua. Kedua metode ini digabungkan menjadi satu karena saling berhubungan satu sama lain untuk mengukur pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan kandidat dalam bekerja secara praktik. Dalam wawancara ini pewawancara akan menggunakan hasil tes pertanyaan tertulis (Biodata dan Ketertarikan) dan tes pengetahuan sebagai salahsatu bahan pertanyaan dan dapat dikombinasikan dengan tes asesmen menggunakan metode wawancara yang mengarah lebih ke pengalaman pekerjaan, menjelaskan cara mengerjakan suatu tugas/pekerjaan secara detail, permasalahan pekerjaan dan tugas, analisa pekerjaan/data dan tugas secara detail mengenai posisi yang kemungkinan akan diisi juga akan ada pertanyaan seperti kenapa kandidat harus diterima perusahaan? Apa yang akan dilakukan kandidat jika diterima? Apa visi dan misi kandidat untuk divisi yang akan dipegang? Fungsi dari wawancara ini selain untuk melihat karakteristik kandidat tapi lebih ke pengetahuan, kemampuan, keahlian, cara kerja, cara/pola berpikir, kelebihan dan kekurangan kandidat juga pandangan kandidat. Tambahan tahap seleksi untuk bagian ini yaitu tes pra kerja tahap kedua dengan manajer terkait. Tes pra kerja ini akan lebih mencerminkan praktek saat bekerja nanti. Metode yang akan digunakan yaitu:

1. Tes contoh kerja, dalam tes ini kandidat akan mengerjakan serangkaian tugas berkaitan dengan *job description* secara praktek. Manajer akan menjelaskan terlebih dahulu beberapa tugasnya sebelum dikerjakan oleh kandidat lalu akan ada juga tugas yang lain dimana manajer akan mempraktekkan terlebih dahulu cara mengerjakan tugas kepada kandidat jika tidak pernah menggunakan aplikasi *Accurate* jika sudah pernah menggunakan tidak akan dijelaskan/akan dijelaskan secara umum. tes contoh kerja yang akan dikerjakan kandidat beberapa contoh tesnya yaitu dari tes pengetahuan jawaban kandidat akan dikerjakan di aplikasi *Accurate* seperti memasukkan transaksi dan membuat jurnal debit-kredit. Lalu menjelaskan analisa suatu data keuangan/laporan keuangan dan menjelaskan/mempresentasikan *budgeting/financial forecasting* yang dibuatnya di jawaban tes pengetahuan. Dalam tes ini kandidat akan diukur kecepatan daya tanggap/pemahaman, penguasaan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan tugas.
2. Tes asesmen yaitu dalam tes ini kandidat akan dilihat bagaimana dapat memanfaatkan kompetensi yang dimiliki seperti pengalaman, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan jiwa kepemimpinan dalam menangani divisi ini. Dalam tes ini bisa dipadukan saat dilakukannya wawancara. Tes asesmen pertama yaitu simulasi *problem solving* dan analisis, kandidat diminta menyelesaikan suatu masalah yang kemungkinan akan dihadapi saat bekerja, bagaimana menyikapi suatu masalah, mengidentifikasinya, memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah, dan pelaksanaan penyelesaian masalah. Tes kedua yaitu *role play*, kandidat akan diposisikan sudah berhasil lolos dari tahap seleksi dan diangkat menjadi karyawan di perusahaan lalu *role play* pertama yaitu jika ada suatu kendala antar divisi yang berdampak akan pekerjaan yang akan dikerjakan apa tanggapan yang diberikan? Pendekatan apa yang akan digunakan/apa yang akan dilakukan? Kedua jika ada masalah atau kesalahan yang dilakukan oleh bawahan/admin apa yang akan pertama kali dilakukan? Apa yang akan anda lakukan jika kesalahan berulang-ulang kembali? Apa yang akan anda lakukan jika kesalahan yang dilakukan sangat fatal? Ketiga jika terjadinya anda menemukan kecurangan yang dilakukan oleh admin/divisi lain/karyawan lain apa yang pertama kali dilakukan? Pendekatan apa yang akan dilakukan? Apa dan Bagaimana yang akan anda lakukan mengatasi hal ini jika agar tidak terjadi lagi? Pada tahap akhir wawancara manajer atas/terkait akan mempersilahkan kandidat untuk bebas bertanya. Lalu kandidat akan kembali di informasikan kembali mengenai peraturan perusahaan, upah yang diterima saat masa percobaan dan penyesuaian sebagai karyawan tetap dan juga seberapa lama masa percobaan akan berjalan. *Form* penilaian penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8 Form Penilaian Tes Pra Kerja Tahap Kedua dan Wawancara dengan Manajemen Terkait

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Wawancara Manajemen Terkait	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Penampilan	Cara berpakaian, menata/ mempersiapkan diri untuk penampilan luar, dan kebersihan		
2	Sopan Santun/Etika	Sikap sopan santun dalam berbicara/ berinteraksi dan tingkahlaku		
3	Detail Pengalaman Kerja	Mencocokkan rincian tugas-tugas yang akan didapatkan dengan tugas di perusahaan sebelum-sebelumnya		
4	Pengetahuan Detail Pekerjaan/ Tugas	Pemahaman tentang pekerjaan dan tugas-tugas yang akan didapatkan		
5	Daya Tangkap/Pemahaman Terhadap Pertanyaan	Mampu memahami pertanyaan yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/dijelaskan berulang-ulang dandapat memberikan jawaban yang sesuai		
6	Kemampuan Komunikasi dan Penyampaian Pendapat	Dapat berkomunikasi dengan baik secara tata bahasa yang benar agar dapat dipahami dan tidak berputar-putar, arah pembicaraan jelas dan penyampaiannya secara lugas tidak gugup/ragu untuk menyampaikan apa yang dipikirkan, pendapat, ide dan sebagainya.		
7	Kepercayaan Diri	Memiliki keyakinan akan kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengisi posisi yang akan diisi		
8	Motivasi dan Pengembangan Diri	Memiliki minat dalam posisi yang akan diisi dan keinginan untuk bertumbuh untuk posisi dan divisi yang diberikan.		
9	Pandangan Kedepan	Visi dan misi mengenai posisi dan divisi yang akan ditempatkan/diisi		

Lainnya

No	Indikator Tes Pra Kerja 2	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Daya Tangkap/Pemahaman Terhadap Tugas Baru	Mampu memahami tugas baru yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/dijelaskan berulang-ulang lalu dapat melaksanakan dan menyelesaikan dengan sesuai		
2	Hasil Tes Contoh Kerja Praktek	Hasil (skor) Tes Contoh Kerja Praktek		
3	Penyampaian Analisis Pekerjaan (Data atau Laporan Keuangan)	Dapat menjelaskan analisis yang mengenai suatu data atau laporan keuangan		
4	Identifikasi, Analisis, dan Solusi Permasalahan dalam Pekerjaan/Tugas	Dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap suatu situasi permasalahan dalam pekerjaan		
5	Identifikasi, Analisis, dan Solusi Permasalahan dalam Perusahaan	Dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap suatu situasi permasalahan dalam lingkup perusahaan (divisi dan rekan-rekan lainnya).		
6	Kemampuan Memimpin	Kemampuan untuk mengatur dan memantau orang lain/bawahan secara bijaksana		
7	Kerjasama Tim	Kemampuan beradaptasi di lingkup yang baru dan bekerjasama dengan rekan-rekan lainnya		
8	Penguasaan Pengetahuan	Mampu menguasai pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan/ tugas yang akan didapatkan		
9	Penguasaan Kemampuan dan Keterampilan	Mampu menguasai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan/ tugas yang akan didapatkan		

Lainnya

Kesimpulan dan Keputusan :

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 7. Masa Percobaan. Selesai dengan tahap seleksi pra kerja akhir dan wawancara, manager HRD dan manager terkait akan memutuskan memilih kandidat yang dirasa sesuai untuk mengisi posisi yang kosong berdasarkan hasil diskusi, *form* penilaian, dan pertimbangan lainnya. Kandidat terpilih akan diberikan masa percobaan untuk memperlihatkan kemampuannya yang sudah dijelaskan dalam tahap sebelumnya selama 3 bulan - 6 bulan. Setelah melewati masa percobaan baru akan diangkat menjadi karyawan tetap setelah evaluasi dengan manajemen terkait dan HRD mengenai pekerjaan yang sudah dikerjakan. Pelatihan dan bantuan akan diberikan untuk mempermudah adaptasi awal kandidat. Rekomendasi *optional* yaitu jika ada kegagalan atau untuk memastikan kandidat yang dipilih tepat secara kesehatan, perusahaan dapat meminta kandidat melakukan *Medical Check Up* (MCU) dan tes narkoba. Hal ini bisa juga dilakukan saat berjalannya masa percobaan dengan tagihan ditanggung oleh perusahaan jika hasil menunjukkan negatif narkoba. Berikut adalah tabel penilaian untuk tahap seleksi ini.

Tabel 9 Form Penilaian Tes Masa Percobaan

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Masa Percobaan	Keterangan	Keputusan	Saran/ Komentar
1	Masa Percobaan	Hasil masa percobaan kerja 3 bulan/6 bulan di perusahaan		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 8. Pengangkatan Sebagai Karyawan Tetap. Jika mampu melewati masa percobaan barulah diangkat menjadi karyawan tetap. Dengan menjadinya karyawan tetap akan ada penyesuaian gaji dan karyawan sudah dianggap paham dan bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan lancar tanpa bantuan dari karyawan lain.

Pada proses seleksi yang telah disempurnakan, dibuatkan formulir penilaian di beberapa tahap, yang berisikan kolom indikator penilaian setiap sesi, kolom keterangan sebagai penjelasan indikator/tujuan dalam indikator, kolom penilaian/keputusan, serta kolom saran/komentar sebagai tempat penilai untuk menjelaskan skor atau keputusan yang dibuat. Sedangkan untuk bagian kesimpulan dan keputusan adalah hasil skor keseluruhan dari setiap indikator yang dinilai dan keputusan akhir terkait apakah kandidat bisa melanjutkan ke proses selanjutnya atau tidak. Dari total keseluruhan skor setiap skor yang didapat memiliki arti sebagai berikut:

- a. Skor 1 artinya buruk/tidak baik yang mana mengindikasikan kandidat tidak sesuai/cocok/kurang dalam tahap proses seleksi tersebut.
- b. Skor 2 artinya cukup yang mana mengindikasikan kandidat tidak cukup baik tapi jugatidak cukup buruk (biasa saja) dalam tahap proses seleksi.
- c. Skor 3 artinya baik yang mana mengindikasikan kandidat baik/cocok dalam tahap proses seleksi.
- d. Skor 4 artinya sangat baik yang mana mengindikasikan kandidat sangat baik/sangat cocok/sangat sesuai dalam tahap proses seleksi.

Dalam kolom kesimpulan dan keputusan seluruh skor di setiap bagian indikator akan ditotal dan dilihat apakah skor dapat melampaui minimum skor setiap tahap. Jika tidak berhasil melewati skor minimum maka kandidat tidak bisa melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya. Minimum skor dalam setiap tahap yaitu skor 2. Tetapi untuk mengurangi terbuangnya waktu yang percuma, peneliti akan menciptakan sistem *grading* atau pemisahan sesuai golongannya, yang mana skor tertinggi akan diberikan kesempatan untuk melanjutkan tes lebih dahulu dari kandidat lainnya. Kandidat dengan skor 4 akan dijadikan prioritas pertama untuk dilanjutkan ke sesi berikutnya, skor 3 dijadikan prioritas kedua, dan paling terakhir dipanggil yaitu kandidat dengan skor 2. Cara pemilihan kandidat ini bisa dijalankan di setiap tahap seleksi yang sudah terlaksana. Jika kandidat mendapatkan skor keseluruhan di bawah 2 akan langsung tereliminasi atau jika dalam suatu tahap seleksi nilai minimum dinaikkan menjadi skor 3, kandidat yang mendapatkan skor dibawah 3 akan tereliminasi. Hal ini bisa dilakukan tergantung dengan kebijakan perusahaan. Sistem penilaian dan pemilihan kandidat ini digunakan agar perusahaan tidak membuang waktu melakukan tahapan seleksi untuk kandidat yang kurang sempurna atau berpotensi besar tidak cocok dengan posisi yang diisi, dengan cara ini pun secara langsung mempermudah untuk menentukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tabel 10 di bawah ini memperlihatkan waktu yang diperlukan dan urutan proses seleksi terbaru untuk dijalankan oleh manajer HRD.

Tabel 10 Gantt Chart Implementasi Rancangan Seleksi Terbaru

Tahap seleksi	Hari	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-100	101-191
Tahap Awal	Sebelum seleksi											
Penyaringan CV/Resumes & Aplikasi lainnya		■	■									
Pemeriksaan Referensi Kerja				■	■							
Tes Pra Kerja Pertama					■	■						
Wawancara HRD						■	■					
Pemeriksaan Referensi Kerja dan Pemilihan Kandidat							■	■				
Tes Pra Kerja Kedua dan Wawancara Manajemen Terkait								■	■	■		
Pemilihan dan Masa Percobaan											■	■

Sumber: Penulis (2021)

Sebagai panduan implementasi rancangan proses sistem seleksi terbaru dapat dijelaskan pada tahap awal sistem seleksi akan diawali dengan menentukan atau merancang tes yang sudah direkomendasikan terlebih dahulu untuk memastikan saat seleksi dimulai semua sudah tersedia dengan kebutuhan yang diperlukan. Waktu pelaksanaan sebelum tahap seleksi dilakukan dengan tujuan melengkapi kebutuhan tes sistem seleksi yang sudah ada dan yang baru. Tes akan dirancang oleh manajer HRD dan akan dibantu manajer terkait/manajemen terkait. Tahap seleksi dimulai dengan menyaring CV/Resumes dan aplikasi lainnya yang diberikan kandidat dan memilih mana yang sesuai dengan kriteria yang diperlukan perusahaan. Di saat yang bersamaan, bagian HRD juga melakukan pemeriksaan referensi kerja berdasarkan latar belakang dan riwayat kerja perusahaan sebelumnya yang ditulis dan diberikan oleh kandidat di CV/Resumes. Waktu pelaksanaan 2 hari, hari 1 dan 2 saat semua

dokumen diberikan oleh seluruh kandidat dan dilaksanakan oleh manajer HRD. Tahap selanjutnya tes pra kerja awal, kandidat akan diberikan serangkaian tes untuk menguji ilmu pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kandidat. Waktu pelaksanaan hari ke 4 atau 2 hari setelah penyelesaian tahap seleksi sebelumnya, manajer HRD akan membantu jalannya tahap seleksi ini. Selanjutnya wawancara oleh bagian HRD yang bertujuan untuk melihat karakteristik, latar belakang, cara berpikir dan bekerja dan lainnya dari kandidat. Waktu pelaksanaan 2 hari jika kandidat yang lolos ke tahap seleksi sebelumnya lebih dari 2 orang (hari ke 4 dan 5). Setelah wawancara, manajer HRD dapat melakukan pemeriksaan referensi kerja kembali jika ada perbedaan keterangan yang diberikan kandidat dan perusahaan sebelumnya. Setelah tahap seleksi yang telah dilalui, bagian HRD juga akan memeriksa dokumen dan juga menghitung skor yang didapatkan oleh kandidat. Kandidat yang memiliki skor tertinggi dan dirasa memiliki kriteria yang dibutuhkan akan melanjutkan ke tahap selanjutnya. Waktu pelaksanaan 1 hari atau hari ke 6. Tahap selanjutnya tes pra kerja tahap akhir dan wawancara manajemen akhir, kandidat akan diberikan kesempatan untuk menunjukkan ilmu, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara praktek dan juga kandidat akan diwawancara oleh manajemen terkait. Waktu Pelaksanaan 2 hari jika kandidat yang lolos ke tahap seleksi sebelumnya lebih dari 2 orang (hari ke 7 dan 8). Tahap terakhir pada hari ke 9 kandidat akan dipilih berdasarkan diskusi dan hasil yang sudah dilalui untuk melanjutkan ke tahap masa percobaan dimana kandidat diberikan kesempatan bekerja dengan waktu 3 – 6 bulan sebelum akhirnya dievaluasi akan menjadi karyawan tetap atau tidak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumen dan observasi, ditemukan persoalan dalam waktu 3 (tiga) tahun terakhir terjadi turnover karyawan yang cukup tinggi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa. Dalam kurun waktu 3 tahun ada 7 orang berbeda yang saling berganti mengisi posisi tersebut. Padahal jabatan ini merupakan salah satu posisi yang penting dalam organisasi. Dari hasil studi awal berupa evaluasi praktik Manajemen, ditemukan bahwa praktik yang perlu diperbaiki adalah pada tahap seleksi. Hal ini salah satunya ditunjukkan dari data kandidat yang masuk ke tahap percobaan, ternyata tidak cocok dengan jabatannya sehingga diharuskan pindah divisi atau masa percobaan yang gagal saat sudah mengisi jabatan tersebut. Berdasarkan temuan tersebut telah dilakukan penyempurnaan terhadap sistem seleksi yang ada saat ini. Direkomendasikan adanya penambahan proses seleksi yaitu adanya tes pra kerja dan pemeriksaan kesehatan, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penyaringan kandidat. Rekomendasi lainnya berupa penyusunan alat bantu seperti bentuk tes yang sebaiknya dilakukan dan form penilaian untuk melengkapi proses seleksi. Rekomendasi penyempurnaan sistem seleksi ini juga dilengkapi dengan panduan implementasi yang dibuat untuk menjelaskan aktivitas, sasaran, penanggung jawab dan alur waktu pelaksanaan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armeinda FA. (2013). Usulan Arahana Penyempurnaan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Koperasi Nusantara. *Skripsi Sarjana*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Aminudin N, Sundari E, Deepalakshmi P, Fauzi, Irviani R, dan Maselena A. (2018). Weighted Product and its Application to Measure Employee Performance. *International Journal of Engineering and Technology*, 7 (2.26). <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.26.14362>
- Bohlander, G. & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management, Sixteenth International Edition*. China: South-Western, Cengage Learning.
- Carrigan, M. (2011). Pre-Employment Testing - Prediction of Employee Success and Legal Issues: A Revisitation of Griggs V. Duke Power. *Journal of Business & Economics Research (JBER)* 5(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i8.2567>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2019). Algorithmic Management and App-Work in the Gig Economy: A Research agenda for Employment Relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Fadyanto, H. (2017). Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi pada PT X. *Jurnal AGORA*, Vol. 5, No. 21. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5291>
- Fajarianto O, Iqbal M, dan Cahya JT. (2017). Sistem Penunjang Keputusan Seleksi Penerimaan Karyawan dengan Metode Weighted Product. *Jurnal Sisfotek Global*, Vol. 7, No 1. <http://dx.doi.org/10.38101/sisfotek.v7i1.128>
- Halisa, N.N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ABDI (Adi Bisnis Digital Interdisiplin) Jurnal*, Vol. 1, No. 2. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Hanifa M. (2016). Rancangan Uraian Pekerjaan dan Program Rekrutmen Seleksi Jabatan Sekretaris dan Administrator (Outsourcing) pada Perusahaan XYZ. *Skripsi Sarjana*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Jimmy. (2014). Analisis Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dwirajaya Satya. *Skripsi Sarjana*. Universitas BINUS.
- Khairina DM, Asrian MR, dan Hatta HR. (2016). Decision Support System for New Employee Recruitment Using Weighted Product Method. *Proceeding of 3rd International Conference on Information Technology, Computer and Electrical Engineering (ICITACEE)*, Hal 297-301.
- Lestari S. (2013). Penerapan Metode Weighted Product Model untuk Seleksi Calon Karyawan. *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, Vol. 5, No. 1, April, Hal. 540-545

- Malhotra, N. (2007). *Marketing research: An applied orientation (5th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Nawawi, H. & Martini, M. (1994). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Potocnik K, Anderson NR, Born M, Kleinmann M, dan Nikolaou I. (2021). Paving the Way for Research in Recruitment and Selection: Recent Developments, Challenges and Future Opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 30 Issue 2, pp 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Puspitasari RA, Mukzam MD & Iqbal M. (2014). Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan Karyawan yang Bermutu. Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 9, No. 2.
- Puteri, N.N. (2019). Rekomendasi Penyempurnaan Rancangan Program Rekrutmen dan Seleksi Untuk Unit Kerja Staf Administrasi Kantor Pusat KSP Karya Mulya. *Skripsi Sarjana*. Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Rahmawati S dan Shalahuddin. (2017). Proses Seleksi Karyawan Baru bagian Sales pada PT Mitra Sukses Karya Bersama Bekasi. *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol. 5, No. 1, Juni, Hal. 99 – 106
- Sorgdrager B, Hulshof CTJ, dan Van Dijk F. (2004). Evaluation of the Effectiveness of Pre-Employment Screening. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 77, No. 4. Hal. 271-6. <https://doi.org/10.1007/s00420-003-0492-z>
- Susanto R & Andriana AD. (2019). Employee Recruitment Analysis using Computer Based Weighted Product Model. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 662(2):022049. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/662/2/022049>