

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Profil dan Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Solusi Rekrutmen Nusantara merupakan perusahaan konsultan manajemen sumber daya manusia yang berdiri sejak Oktober 2020. Sejak awal didirikan, PT. Solusi Rekrutmen Nusantara dengan nama merk *Recruicity* berfokus pada layanan jasa rekrutmen sehingga disebut juga sebagai perusahaan *headhunter*. *Founder* PT. Solusi Rekrutmen Nusantara, Christian Mangapul, awalnya merupakan seorang *Recruitment Consultant* yang bekerja di perusahaan rekrutmen yaitu Job-Like. Perusahaan ini berada di bawah naungan Spee Inc., sebuah perusahaan *digital marketing* Jepang yang berpusat di Tokyo. Namun, pada pertengahan 2020, Spee Inc. memutuskan untuk menutup Job-Like. Penutupan inilah yang akhirnya memunculkan ide Christian Mangapul untuk mendirikan perusahaannya sendiri, yaitu PT. Solusi Rekrutmen Nusantara, dengan nama merk *Recruicity*.

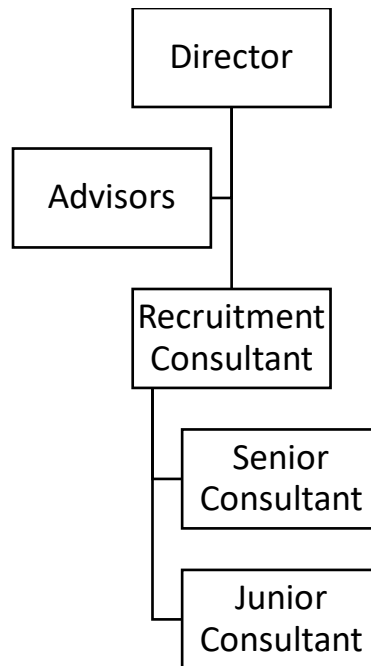
Recruicity (PT. Solusi Rekrutmen Nusantara) berasal dari dua kata, yaitu *Recruitment* dan *Velocity*. *Recruicity* didirikan dengan misi untuk mendukung pertumbuhan perusahaan dan bertujuan untuk membantu *partner* *Recruicity* untuk menghadapi perubahan dan kompetisi bisnis dengan memberikan *talent* yang potensial serta solusi bisnis yang baik.

Layanan yang ditawarkan oleh *Recruicity* (PT. Solusi Rekrutmen Nusantara) sejauh ini adalah *Recruitment & Talent Acquisition*, *Outsourcing*, serta *Business Center*. Layanan utama yang dilakukan oleh *Recruicity* adalah *Recruitment & Talent Acquisition*. Pada layanan ini, *Recruicity* melakukan rekrutmen untuk perusahaan klien yang sedang mencari kandidat untuk posisi tertentu di perusahaan mereka. Posisi tersebut bisa beragam levelnya, mulai dari level *CXO*, *Head*, *Senior Manager*, hingga *Staff*. Fungsinya pun bermacam-macam, mulai dari untuk fungsi *Human Resource*, *Marketing*, hingga *IT*. Pada layanan *Outsourcing*, *Recruicity* dapat menempatkan para rekruternya untuk menjadi rekruter *in-house* di perusahaan lain selama jangka waktu tertentu. Selain itu, pada layanan *Business Center*, *Recruicity* dapat membantu mengurus izin kerja dan visa

untuk kandidat yang merupakan Warga Negara Asing, melakukan *background search*, hingga melakukan jasa penerjemah bahasa Jepang.

2.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Solusi Rekrutmen Nusantara adalah sebagai berikut:



Sumber: PT. Solusi Rekrutmen Nusantara, 2021

Gambar 2. 1. Struktur Organisasi PT. Solusi Rekrutmen Nusantara

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1. Manajemen

Manajemen merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan manusia melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Kinicki & Williams, 2020). Manajemen juga dapat diartikan sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Stoner & Freeman, 1992).

Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja yang dilakukan oleh orang lain supaya kegiatan tersebut dilakukan dengan efektif dan efisien. Melakukan pekerjaan dengan efektif adalah melakukan

pekerjaan dengan benar yang dapat menghasilkan tujuan yang diinginkan. Sedangkan, efisien berarti mengerjakan pekerjaan dengan menghasilkan output sebanyak-banyaknya dengan input yang sesedikit mungkin (Robbins & Coutler, 2018).

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut, peneliti menggunakan definisi manajemen yang diberikan oleh Kinicki & Williams (2020), yaitu upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan manusia melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

2.3.1.1. Fungsi Manajemen

2.1.2.1. *Planning*

Planning adalah proses menentukan tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

2.1.2.2. *Organizing*

Organizing adalah proses menyusun atau mengatur tugas, manusia, dan sumber daya lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.1.2.3. *Leading*

Leading adalah proses memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras supaya dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.4. *Controlling*

Controlling adalah proses mengawasi atau memonitor kinerja, membandingkan hasil kinerja dengan tujuan, dan membicarakan tindakan korektif.

2.3.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Kinicki & Williams, 2020). Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai manajemen yang berurusan dengan desain sistem formal dalam suatu organisasi untuk

memastikan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan oleh Kinicki & Williams (2003) yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

2.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2018), aktivitas manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berkualifikasi untuk melakukan pekerjaan. Aktivitas-aktivitas ini membentuk proses yang dinamakan proses manajemen sumber daya manusia. Proses tersebut terdiri dari:

2.2.1.1. *Human Resource Planning*

Human resource planning atau perencanaan sumber daya manusia merupakan proses di mana para manajer memastikan bahwa mereka mempunyai jenis dan jumlah orang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat. *HR Planning* terdiri dari dua langkah yaitu: (1) melakukan penilaian terhadap sumber daya manusia yang ada sekarang ini dan (2) memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.2. *Recruitment and Decruitment*

Recruitment merupakan proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja yang cakap. Sedangkan, *decruitment* merupakan proses mengurangi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.3. *Selection*

Setelah mendapatkan kandidat, proses berikutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah *selection* atau seleksi. Proses ini merupakan proses penyaringan terhadap pelamar kerja untuk menentukan siapa yang mempunyai kualifikasi paling baik untuk suatu pekerjaan (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.4. Orientation

Orientation atau orientasi adalah suatu pengenalan pada pekerjaan seseorang dan organisasi tempat ia bekerja. Terdapat dua tipe orientation, yaitu *work unit orientation* dan *organization orientation*. *Work unit orientation* bertujuan untuk membiasakan karyawan dengan *goals* dari *work unit*-nya, memperjelas bagaimana pekerjaannya dapat berkontribusi untuk *goals* dari *work unit*, dan memperkenalkan karyawan pada rekan-rekan kerja barunya. Sedangkan, *organization orientation* memberi informasi pada karyawan baru mengenai tujuan, sejarah, filosofi, peraturan dan prosedur perusahaan serta kebijakan-kebijakan terkait sumber daya manusia dan tur mengelilingi tempat kerja (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.5. Employee Training

Employee training atau pelatihan karyawan merupakan aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Seiring berubahnya job demands, skill atau keterampilan karyawan juga perlu berubah. Manajer bertanggung jawab untuk menentukan tipe training apa yang dibutuhkan karyawan, kapan mereka membutuhkannya, dan dalam bentuk apa training tersebut perlu dilakukan.

Secara umum, terdapat dua tipe training yang disediakan organisasi, yaitu *General Training*, seperti training keterampilan interpersonal (komunikasi, resolusi konflik, team building, dll.) serta *Specific Training*, yaitu training yang topiknya spesifik terhadap pekerjaan atau industri tertentu (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.6. Employee Performance Management

Performance management system atau sistem manajemen kinerja adalah sebuah sistem yang menciptakan standar kinerja yang

digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.7. Compensation and Benefits

Compensation and benefits digunakan untuk memberi reward atau penghargaan terhadap kinerja karyawan. Manager perlu mengembangkan sistem kompensasi yang dapat memotivasi karyawan. Kompensasi ini dapat terdiri dari beberapa tipe, seperti *base salaries* (gaji pokok), *salary add-ons*, *incentive payments*, serta *benefits* atau layanan lainnya (Robbins & Coutler, 2018).

2.2.1.8. Career Development

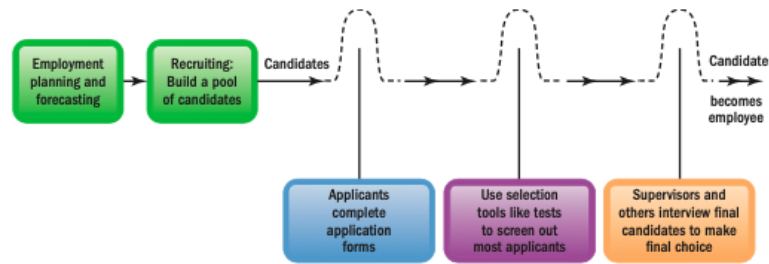
Career development atau pengembangan karir karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas. Berbeda dengan training, development lebih berfokus pada pemahaman informasi, konsep, serta memperluas kapasitas seorang karyawan. Hasil dari *development* dapat diukur melalui seberapa banyak karyawan yang berkualifikasi untuk diberikan internal promotion (Dessler, 2017)

2.3.3. Rekrutmen

Menurut Dessler (2017) dan Kinicki, et al. (2019), rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para kandidat yang berkualifikasi untuk suatu pekerjaan di sebuah organisasi. Penulis menggunakan definisi rekrutmen yang diungkapkan kedua ahli tersebut dalam laporan kerja magang ini.

2.3.3.1. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Menurut Dessler (2017), proses rekrutmen dan seleksi karyawan untuk suatu pekerjaan di sebuah organisasi adalah sebagai berikut:



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2. 2. Proses Rekrutmen dan Seleksi

(1) *Employee planning and forecasting*

Employment planning adalah proses menentukan posisi apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara untuk mengisi posisi tersebut. Perencanaan ini ditujukan untuk menentukan *gaps* antara tenaga kerja yang ada saat ini dengan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang. Sementara, *forecasting* merupakan proses memprediksi berapa personel yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan *trend analysis*, *ratio analysis*, dan *scatter plot*.

(2) *Recruiting: Build a pool of candidates*

Pada tahap ini, perusahaan dapat mengumpulkan kandidat-kandidat yang cocok untuk posisi tersebut melalui sumber rekrutmen internal mau pun eksternal.

(3) *Applicants complete application forms*

Perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan *application forms* untuk mengumpulkan informasi mengenai latar belakang kandidat yang esensial.

(4) *Use selection tools like tests to screen out most applicants*

Tahap ini adalah di mana perusahaan melakukan proses seleksi menggunakan *tools* seperti tes psikologis, tes teknikal, *problem solving games*, dan lain-lain.

(5) Supervisors and others interview final candidates to make final choice

Supervisor atau biasa disebut dengan istilah *user* dari posisi tersebut mewawancarai kandidat yang telah lolos proses seleksi sebelumnya untuk menentukan keputusan final, yaitu kandidat mana yang akan mengisi posisi *vacant* tersebut.

2.3.3.2. Sumber Rekrutmen

Hal penting terkait strategi rekrutmen sebuah organisasi adalah keputusan terkait di mana organisasi harus mencari kandidat (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Terdapat dua sumber rekrutmen di mana organisasi bisa mendapatkan kandidat (Dessler, 2017), yaitu:

(1) Sumber Internal

Organisasi dapat merekrut dari karyawan yang sudah ada saat ini di dalam organisasi tersebut melalui *job posting*. *Job posting* adalah proses mengkomunikasikan informasi mengenai lowongan pekerjaan pada *bulletin board*, *employee publications*, *website* internal perusahaan, *email*, atau media lain yang dapat menjembatani komunikasi antara organisasi dengan karyawan.

(2) Sumber Eksternal

(1) Informal Recruiting and the Hidden Job Market

Lowongan pekerjaan di perusahaan seringkali terisi tanpa adanya rekrutmen secara formal. Suatu survei menemukan bahwa 28% partisipan menemukan pekerjaannya dari informasi mulut ke mulut (*word of mouth*).

(2) Recruiting via the Internet

Kebanyakan organisasi melakukan *online recruiting*, yaitu mengunggah informasi mengenai karir pada situs perusahaan yang ditujukan untuk orang-orang yang tertarik untuk bekerja di organisasi tersebut.

Organisasi juga bisa membuat iklan lowongan pekerjaan pada *online job portal* seperti Job Street, Monster, atau CareerBuilder.

Banyaknya pelamar yang didapatkan secara *online* mendorong penggunaan *applicant tracking system* atau ATS. ATS adalah sebuah sistem *online* yang membantu perusahaan untuk mengumpulkan, menyaring, menggabungkan, dan mengelola lamaran kerja yang diterima.

(3) Advertising

Meskipun *web-based recruiting* telah menjadi cara yang populer untuk mengiklankan lowongan pekerjaan, beberapa rekruter masih menggunakan cara tradisional dengan mengiklankan lowongan pekerjaan di koran atau majalah. Ketika tujuan rekruter adalah untuk mencari orang yang mengetahui masyarakat daerah tertentu, maka rekruter dapat mengiklankan pekerjaan melalui koran di daerah tersebut. Ketika rekruter membutuhkan kandidat dengan keahlian di bidang tertentu, maka mengiklankan lowongan pekerjaan di publikasi yang berkaitan dengan bidang tersebut juga dapat menjadi cara yang tepat.

(4) Public and Nonprofit Agencies

Di Amerika Serikat, semua orang yang menerima *unemployment compensation* (tunjangan pengangguran) harus terdaftar di U.S. Employment Service (USES). Organisasi dapat mendaftarkan lowongan pekerjaannya ke kantor USES setempat, lalu agensi tersebut akan membantu mencari kandidat yang cocok melalui data yang ada.

(5) Private Employment Agencies

Private employment agencies menyediakan layanan yang sama seperti *public employment agencies*. Perbedaannya, *private employment agencies* lebih menasar pada organisasi swasta. *Private employment agencies* memberlakukan *fees* atau biaya untuk setiap kandidat yang berhasil menempati posisi pekerjaan.

(6) Recruitment Process Outsources

Recruitment process outsources adalah vendor khusus yang menangani kebutuhan rekrutmen perusahaan secara keseluruhan. Umumnya, perusahaan dan *recruitment process outsourcers* ini menandatangani kontrak jangka pendek di mana *outsourcer* akan menerima biaya bulanan yang jumlahnya tergantung pada seberapa banyak kebutuhan rekrutmen yang bisa diselesaikan.

(7) Temporary Workers and Alternative Staffing

Perusahaan saat ini banyak yang melengkapi *permanent workforce* yang sudah ada dengan *temporary workers*. *Temporary workers* ini bisa didapatkan melalui *temporary help employment agencies*. Biasanya, perusahaan memanfaatkan *temporary workers* untuk menangani *project* jangka pendek atau untuk mengisi posisi karyawan yang sedang cuti.

Temporary workers adalah contoh dari *alternative staffing*, yaitu penggunaan sumber rekrutmen yang non-tradisional.

(8) Offshoring and Outsourcing Jobs

Outsourcing adalah menggunakan layanan vendor di luar perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang tadinya dilakukan *in-house*. Sedangkan, *offshoring* adalah menggunakan vendor di luar perusahaan atau di luar negeri untuk melakukan pekerjaan yang tadinya dilakukan *in-*

house. Dapat diartikan, *offshoring* dan *outsourcing* adalah mengirimkan pekerjaan ke luar perusahaan.

(9) Executive Recruiters

Untuk mencari kandidat level manajerial atau profesional, organisasi bisa menggunakan layanan *private agency* yang biasa disebut *executive search firm (ESF)* atau *headhunter*. *Executive search firm* atau *headhunter* disebut demikian karena mereka dapat mencari kandidat yang saat ini sedang bekerja (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Biasanya, para eksekutif ini tidak mau mengiklankan bahwa dirinya sedang terbuka untuk pekerjaan baru karena cemas akan reaksi negatif dari perusahaan tempat ia bekerja sekarang. Sehingga, ESF dapat menjanjikan kerahasiaan antara *employer* dengan kandidat. Hal ini menguntungkan bagi *employer* karena *employer* bisa mendapatkan akses ke kandidat yang tidak dapat direkrut melalui cara lain.

Executive search firm juga biasanya terspesialisasi pada industri atau fungsi bisnis tertentu, sehingga mereka bisa memberikan kandidat yang mungkin tidak dipertimbangkan sebelumnya oleh klien. Posisi pekerjaan yang dapat diisi oleh layanan *headhunter* mungkin sedikit, tetapi pekerjaan tersebut biasanya merupakan posisi kunci (*key position*) dan posisi teknis (*technical position*).

(10) Referrals and Walk-Ins

Organisasi bisa mengumpulkan kandidat melalui *direct applicants* atau *walk-ins*, yaitu orang-orang yang melamar untuk lowongan pekerjaan tanpa adanya dorongan atau usulan dari organisasi tersebut. Selain itu, organisasi juga bisa mendapatkan kandidat melalui *referral* atau rujukan, yaitu orang-orang yang melamar karena

direkomendasi atau diusulkan oleh seseorang dari organisasi tersebut.

(11) *On-Demand Recruiting Services*

On-Demand Recruiting Services (ODRS) adalah rekruter yang ditugaskan untuk suatu *project* spesifik. ODRS memberlakukan biaya berdasarkan waktu yang dihabiskan untuk melakukan rekrutmen, bukan berdasarkan kandidat yang berhasil direkrut perusahaan.

(12) *College Recruiting*

Perguruan tinggi umumnya mempunyai layanan karir yang dapat membantu para lulusan untuk mendapatkan pekerjaan. Salah satunya melalui *on-campus interviewing* yang dilakukan untuk mencari kandidat untuk posisi *entry-level professional*. Organisasi juga biasanya berfokus pada perguruan tinggi yang mempunyai reputasi pada bidang tertentu yang sedang dibutuhkan.

(13) *Telecommuters*

Telecommuters melakukan semua atau sebagian pekerjaan mereka secara *remote* atau jarak jauh, menggunakan teknologi informasi.

(14) *Military Personnel*

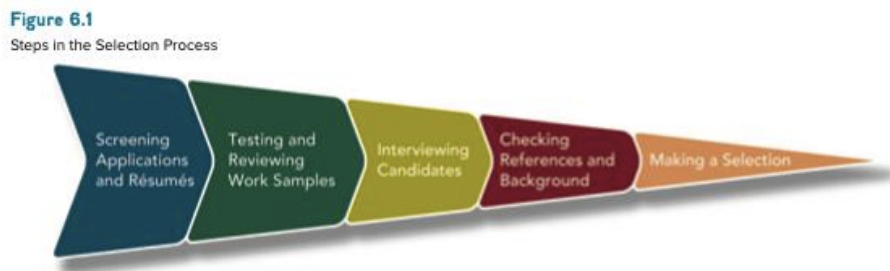
Anggota militer yang sudah melepaskan jabatannya bisa menjadi sumber rekrutmen yang terlatih dan disiplin. Namun, seringkali para veteran ini kesulitan mencari pekerjaan. Maka itu, pemerintahan di Amerika Serikat memberikan potongan pajak bagi perusahaan yang merekrut veteran untuk membantu mengurangi masalah tersebut. Bahkan, perusahaan ritel di Amerika Serikat yaitu Walmart mempunyai program khusus untuk merekrut para veteran.

2.3.4. Seleksi

Seleksi karyawan atau *personnel selection* merupakan proses di mana sebuah organisasi membuat keputusan mengenai siapa yang akan diundang untuk bergabung dengan organisasi tersebut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018).

2.3.4.1. Proses Seleksi

Menurut Noe et al. (2018), proses seleksi karyawan berbeda-beda antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Namun secara umum, proses seleksi sebuah organisasi atau perusahaan mencakup tahap-tahap sebagai berikut:



Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018

Gambar 2. 3. Proses Seleksi

(1) *Screening Applications and Resumés*

Pada tahapan seleksi yang paling awal, perusahaan perlu mengumpulkan informasi mengenai pelamar melalui pengisian *application forms* dan mengirimkan *résumés* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Meminta setiap pelamar untuk mengisi *application form* adalah salah satu cara yang paling mudah untuk mengumpulkan data para pelamar. *Application form* juga dapat memastikan perusahaan mempunyai kategori informasi tertentu yang wajib, seperti email dan riwayat pekerjaan. Biasanya, *application form* terdiri dari *contact information*, *work experience*, *educational background*, serta *applicant's signature*. Namun, *application form* juga bisa memuat informasi tambahan lainnya

seperti *specific technical skills* atau *membership* di organisasi profesi tertentu. Selain itu, *application form* juga tidak boleh meminta informasi yang bersifat diskriminatif seperti ras, status perkawinan, atau jumlah anak.

Selain *application form*, cara pelamar memperkenalkan diri pada perusahaan adalah melalui *résumé*. Namun, kelemahan dari *résumé* adalah pelamar mempunyai kontrol terhadap konten informasi yang diberikan dan bagaimana cara menyampaikannya. Tipe informasi seperti ini bisa menimbulkan bias dan bisa menjadi tidak akurat. Akan tetapi, *résumé* dapat menjadi dasar bagi para perusahaan untuk menentukan kandidat mana yang akan diinvestigasi lebih jauh. HR *staff* umumnya akan memeriksa *résumé* untuk mengidentifikasi apakah kandidat memenuhi kriteria dasar seperti latar pendidikan, riwayat pekerjaan yang pernah dilakukan, dan peralatan apa saja yang pernah digunakan. *Résumé* juga bisa memberikan gambaran tentang bagaimana kandidat tersebut mengkomunikasikan diri mereka. Biasanya, perusahaan menolak kandidat yang *résumé*-nya memberi informasi yang tidak jelas dan banyak kesalahan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018).

(2) Testing and Reviewing Work Samples

Kandidat yang memenuhi kriteria berdasarkan *application form* atau *résumé* akan diberikan *test* serta *work samples* untuk menilai kemampuan kandidat tersebut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). *Test* dibagi menjadi dua kategori, yaitu *aptitude tests* dan *achievement tests* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). *Aptitude tests* adalah tes yang menilai seberapa baik seseorang dapat mempelajari atau memperoleh *skills* dan *abilities*. Sementara, *achievement tests* adalah tes yang mengukur *knowledge* dan *skill* seseorang saat ini.

Beberapa jenis pekerjaan membutuhkan kandidat yang ahli melakukan tugas tertentu seperti mengoperasikan mesin sehingga untuk mengevaluasi hal ini, perusahaan dapat memberikan tes berupa *sample of work* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Tes *sample of work* bisa dilakukan dengan simulasi lingkungan kerja, *team project*, atau *computer programming puzzle*.

(3) Interviewing Candidates

Kandidat dengan kemampuan terbaik akan diundang untuk *interview*. Pada tahap *interview* umumnya melibatkan *supervisor* dan *team members* (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). *Interview* ini dilakukan supaya perusahaan dapat memperoleh informasi serta menilai kualifikasi kandidat. Selain itu, *interviewer* juga memberikan pandangannya mengenai lingkungan kerja perusahaan tersebut.

Menurut Noe et al. (2018), terdapat 4 teknik *interview* berdasarkan tipe pertanyaannya, yaitu:

1. *Nondirective interview*, merupakan tipe *interview* yang menggunakan *open-ended questions*, yaitu pertanyaan yang bisa memunculkan pertanyaan lain untuk ditanyakan. Biasanya, pertanyaan ini berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, *career goals*, dan pengalaman kerja kandidat.
2. *Structured interview*, merupakan *interview* yang menggunakan rangkaian pertanyaan yang sudah dipersiapkan oleh *interviewer*. Biasanya, pertanyaan ini berhubungan dengan *job requirements* dan mencakup *knowledge, skills*, serta *experience* yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.
3. *Situational interview*, merupakan tipe *structured interview* di mana *interviewer* menjelaskan sebuah situasi yang

kemungkinan akan terjadi pada pekerjaan itu lalu menanyakan bagaimana kandidat akan menghadapi situasi tersebut. Teknik *interview* ini dapat digunakan untuk memperkirakan kinerja kandidat.

4. *Behavior description interview* (BDI), merupakan tipe *structured interview* di mana *interviewer* meminta kandidat menjelaskan bagaimana mereka menghadapi sebuah situasi di pekerjaan sebelumnya. Pertanyaan mengenai pengalaman aktual kandidat mempunyai validitas yang paling tinggi.

(4) Checking References and Background

Pada *application form*, perusahaan biasanya meminta pelamar untuk memberikan beberapa nama yang dapat digunakan sebagai referensi. Umumnya, pelamar memberikan nama dan nomor telepon *supervisor* di perusahaan sebelumnya atau pun orang lain yang dapat memberitahu kinerja dan kemampuan kandidat di pekerjaan sebelumnya. Perusahaan akan menghubungi *reference contact* yang diberikan untuk memverifikasi informasi kandidat pada saat tahap akhir *selection*, yaitu pada saat menuju *offering*.

Selain *reference check*, *background check* juga menjadi cara untuk memastikan bahwa kandidat memberikan informasi yang benar. Salah satu contoh *background check* yang bisa dilakukan adalah dengan memeriksa apakah kandidat memiliki catatan kriminal.

(5) Making a Selection

Kemudian, *supervisor*, *teams*, dan pembuat keputusan lainnya memilih satu orang untuk menerima *job offer* atau tawaran pekerjaan. Proses untuk mencapai keputusan hasil *selection*

biasanya dilakukan dengan *multiple-hurdle model* atau *compensatory model*. *Multiple-hurdle model* adalah proses untuk mencapai keputusan *selection* dengan mengeliminasi beberapa kandidat pada setiap tahapan seleksi. Sedangkan, *compensatory model* adalah proses mencapai keputusan *selection* di mana ketika seorang kandidat mendapat nilai tinggi pada suatu tipe *assessment*, nilai tersebut bisa mengimbangi nilai rendah kandidat pada *assessment* lainnya.

Dalam kasus tertentu, kandidat akan bernegosiasi dengan perusahaan terkait gaji, benefit, dan hal lainnya. Jika kandidat menerima pekerjaan tersebut, maka perusahaan akan menempatkan kandidat untuk posisi pekerjaan tersebut.