

ANALISIS SELEKSI DAN PENEMPATAN PEKERJA SOSIAL DI PUSAT KESEJAHTERAAN SOSIAL (PUSKESOS) KOTA BANDUNG

Rizeki Hardiansyah¹, Soni Akhmad Nulhaqim²

¹ Magister Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

² Pusat Studi Konflik dan Resolusi Konflik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

¹ hrd.rzk@gmail.com, ² soni.nulhaqim@unpad.ac.id

ABSTRAK

Pegawai merupakan asset sebuah organisasi dan berfungsi sebagai penggerak utama dari seluruh aktivitas sebuah organisasi. Tersedianya pegawai yang handal dan profesional di bidangnya merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi. Pihak organisasi harus menempatkan orang yang berkompeten pada posisi yang tepat. Dengan penempatan pegawai yang tetap yang didasari oleh proses seleksi yang efektif akan mengurangi permasalahan-permasalahan organisasi yang muncul kedepannya. Jenis penelitian yang digunakan untuk menganalisis pelaksanaan proses seleksi, dan penempatan pegawai pada Pusat Kesejahteraan Sosial (PUSKESOS) Kota Bandung adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dalam penelitian ini menganalisa tentang bagaimana proses seleksi, dan penempatan pekerja sosial di Pusat Kesejahteraan Sosial (PUSKESOS) Kota Bandung untuk mendapatkan calon pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa proses seleksi dilimpahkan secara penuh kepada pihak ketiga dalam merekrut pegawai di PUSKESOS, sehingga peran organisasi ini pun yang notabene lebih tau akan kebutuhan organisasinya bersifat minoritas. Penggunaan alat skrining kurang efektif karena menggunakan metode sistem gugur, sehingga tidak semua kandidat mempunyai kesempatan yang sama dalam rangkaian proses seleksi ini.

Kata Kunci: Seleksi, Pekerja Sosial, Kesejahteraan Sosial

PENDAHULUAN

Manusia memiliki peran yang sangat penting yaitu sebagai penggerak utama dari seluruh aktivitas sebuah organisasi. Pandangan ini didukung oleh McGregor (1960) dimana ia menunjukkan bahwa tulang punggung atau fondasi sebuah organisasi adalah sumber daya manusianya. Peranan sumber daya manusia atau pegawai sebagai penggerak utama berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tersedianya pegawai yang handal dan profesional di bidangnya merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi.

Pihak organisasi harus menempatkan orang yang berkompeten pada posisi yang tepat sebagai upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place* (Setiani, 2013). Dengan demikian, permasalahan-permasalahan seperti terjadinya kecelakaan kerja, mogok kerja, mengundurkan diri, dan perbuatan indisipliner yang sebagian besar disebabkan oleh pegawai itu sendiri akan dapat terhindarkan.

Terdapat beberapa penyebab terjadinya permasalahan-permasalahan tersebut, yaitu dilihat dari faktor individu, faktor pengawasan, dan faktor organisasi (Strolin et al., 2007). *Pertama*, faktor

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

individu sendiri bisa didefinisikan sebagai penyebab yang berasal dari karakteristik pekerja itu sendiri, seperti latar belakang pendidikan, komitmen profesional dan demografi. Kedua, faktor organisasi, dimana penyebabnya adalah yang berasal dari organisasi seperti ukuran beban kerja, kepuasan kerja, iklim dan budaya organisasi, gaji, tunjangan, peluang promosi, dan beban administrasi. Strolin *et al.*, (2007) lebih lanjut mengaitkan bahwa faktor organisasi seperti otonomi, pengaruh atas keputusan yang mempengaruhi pekerjaan, fleksibilitas, ukuran beban kasus, pengawasan dan peluang pengembangan profesional memengaruhi kepuasan kerja pekerja sosial dari waktu ke waktu. Dan yang *ketiga*, faktor pengawasan didefinisikan sebagai penyebab pergantian yang berasal dari kurangnya dukungan dan kompetensi pengawas. Permasalahan-permasalahan tersebut seharusnya bias diantisipasi sejak awal, salah satu cara yang harus dilakukan oleh pihak organisasi adalah dengan melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif pada setiap penerimaan pegawai.

Namun dalam implementasinya, proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh beberapa organisasi belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi, seperti kesesuaian latar belakang Pendidikan, penjelasan mengenai gaji, tunjangan dan beban kerja, serta komitmen para calon pegawai. Karena sebagian besar penyebab pegawai melakukan mogok kerja, mengundurkan diri, menurunkan kinerja, dan

perbuatan indisipliner lainnya adalah karena kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, serta kurangnya pengawasan dari organisasi (Geisler *et al.*, 2019). Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi ini menjadi sangat penting dan mempunyai peranan yang besar untuk menerima pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan dan mempunyai komitmen yang tinggi.

Penelitian ini sendiri lebih difokuskan untuk meneliti proses seleksi dalam rangkaian perekrutan calon pegawai sebuah organisasi. Karena pada akhirnya proses seleksi ini merupakan saringan terakhir yang dilakukan oleh organisasi yang berupa keputusan penerimaan yang didasari oleh beberapa pertimbangan. Seleksi merupakan bagian dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang mampu dan akan diterima sebagai pegawai yang mempunyai kemampuan yang handal dan profesional. Gatewood dan Field (2001) menyatakan bahwa seleksi adalah proses pengumpulan dan evaluasi informasi terkini dan akurat tentang individu yang memperoleh tawaran pekerjaan. Selanjutnya Siagian (1994) menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan pegawai baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan,

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

KAJIAN LITERATUR

Menurut Murad (Kamran, 2015) "Manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai metode di mana kegiatan pegawai dipantau atau pegawai diberikan cara kerja terbaik yang efisien dalam lingkungan yang ramah dan baik dan untuk berkoordinasi antara mereka sendiri dan dengan atasan." Departemen Sumber Daya Manusia di organisasi atau organisasi mana pun adalah inti dari keberadaan organisasi tersebut. Sumber daya manusia membutuhkan keuangan yang besar, di luar upah dan gaji. Fungsi sumber daya manusia mencakup berbagai metode berbeda yang memengaruhi semua area organisasi atau organisasi. Ada enam fungsi utama manajemen sumber daya manusia: (1) Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi; (2) Pengembangan sumber daya manusia; (3) Kompensasi dan manfaat, (4) Keselamatan dan kesehatan, (5) Hubungan pegawai dan tenaga kerja, (6) Penelitian sumber daya manusia.

Seleksi Pegawai

Seleksi adalah proses antara fase rekrutmen, aplikasi lamaran dan keputusan perekrutan. Ini adalah proses yang dirancang untuk mengurangi daftar pelamar ke nomor yang dapat dikelola yang akan dinilai secara lebih intensif agar tersedia sebanyak mungkin informasi tentang kandidat akhir sebelum membuat keputusan perekrutan.

Masalah kritis dalam pemilihan dan perekrutan adalah perlakuan yang adil, setara, dan konsisten bagi semua pelamar.

Ada beberapa teori yang melandasi metode seleksi, antara lain "*social validity*" dari Schuler, dan "*organizational justice*" dari Gilliland (Nikolaou, *et al.*, 2015).

Schuler menjelaskan empat komponen model yang mempengaruhi penerimaan proses seleksi pelamar, yaitu informasi yang disediakan kepada pelamar mengenai posisi dan organisasi, tingkat keterlibatan aktif pelamar dalam proses seleksi, transparansi proses sehingga mereka dapat memahami tujuannya dan relevansinya dengan persyaratan organisasi, dan akhirnya penyediaan umpan balik yang dapat diterima dalam hal konten dan formulir yang diberikan.

Sedangkan Gilliland dalam modelnya menekankan peran prosedural sebagai lawan dari keadilan organisasi distributif. Dia mengembangkan 10 aturan prosedural yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori: (1) karakteristik formal (terkait pekerjaan, kesempatan untuk melakukan, mempertimbangkan kembali, dan konsistensi), (2) penjelasan (umpan balik, informasi seleksi, dan kejujuran), dan (3) perawatan antar pribadi (efektivitas antarpribadi, komunikasi dua arah, dan kepatutan pertanyaan).

Casteller (1992) menguraikan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan ketika melakukan proses seleksi:

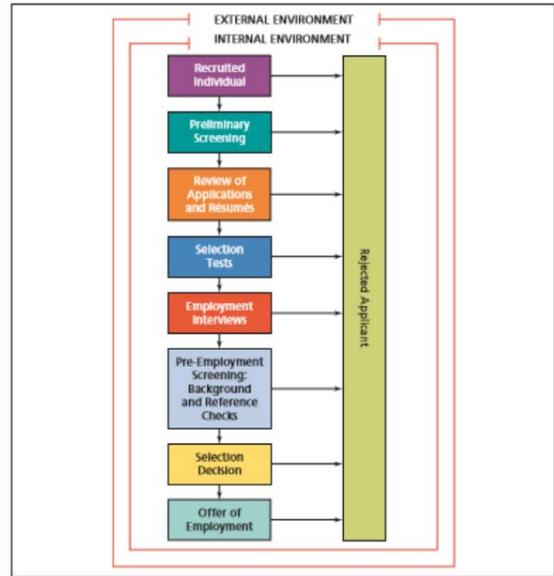
1. Kumpulkan informasi yang relevan dari pelamar;

2. Menganalisis, mengatur, dan mengevaluasi informasi pelamar untuk membuat pilihan;
3. Menilai setiap pelamar untuk menentukan kesesuaian mereka;
4. Berikan informasi organisasi kepada pelamar untuk membuat keputusan untuk bekerja di organisasi.

Implikasi hukum dari proses seleksi dan perekrutan berpendapat kuat untuk melibatkan semua orang dalam proses ini menjalani pelatihan menyeluruh tentang tindakan afirmatif dan kesetaraan kesempatan kerja serta metode dan strategi yang tersedia untuk seleksi.

Adapun yang dimaksud dengan proses seleksi, yaitu serangkaian proses yang dilakukan oleh suatu organisasi atau organisasi untuk membuat keputusan dalam menentukan apakah individu yang diidentifikasi melalui proses seleksi akan ditawarkan pekerjaan atau tidak (Mondy, 2011).

Dalam Gambar 1 digambarkan proses seleksi secara umum, namun dapat bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, dan juga disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan diisi.



Gambar 1. Proses Seleksi (Mondy, 2011)

Adapula proses seleksi dalam sebuah organisasi terdiri dari: penyaringan awal, penyaringan kedua, ulasan referensi, pengujian, dan wawancara, serta proses terakhir yaitu tahap penyeleksian calon pegawai baru. Semakin banyak alat skrining yang digunakan untuk menilai pelamar, maka semakin besar peluang untuk membuat keputusan seleksi yang baik (Skidmore, 1995).

1. Penyaringan Awal

Tujuan dari proses penyaringan awal ini adalah untuk memilih, dari jumlah total pelamar, sejumlah kecil, mewakili pelamar yang memenuhi syarat terbaik, yang akan pindah ke status kandidat, yaitu fase terakhir sebelum merekrut. Proses ini dapat berupa peninjauan untuk pelamar yang jelas tidak memenuhi syarat dengan wawancara singkat, tes, atau hanya peninjauan aplikasi atau resume untuk ketidaksesuaian yang jelas. Terbatasnya jumlah data dan informasi yang tersedia selama proses penyaringan awal menekankan pentingnya

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

formulir aplikasi atau suplemen yang dikembangkan dengan cermat dan terampil.

Namun dalam proses ini pun jika ada pelamar yang tidak sesuai klasifikasi dan ditolak untuk posisi yang ditawarkan, pihak organisasi atau organisasi bisa menawarkan posisi lain (jika ada lowongan) yang sesuai dengan kualifikasi pelamar. Hal ini ini tidak hanya membangun itikad baik untuk organisasi atau organisasi tetapi juga dapat memaksimalkan rekrutmen dan efektivitas seleksi.

2. Penyaringan Kedua

Tujuan penyaringan kedua ini adalah untuk mengamankan informasi terbaik dan paling relevan tentang pelamar yang telah pindah ke status kandidat sehingga organisasi atau organisasi berada dalam posisi untuk membuat keputusan perekrutan yang terinformasi dengan baik. Salah satu yang masuk dalam proses ini adalah tinjauan referensi, namun di sebagian proses seleksi juga ada yang ditambah dengan ujian atau tes, dan bahkan wawancara ringan.

Adapun beberapa prosedur yang harus diikuti dalam meninjau referensi pelamar, antara lain: (1) memperoleh rilis tertulis dari pelamar sebelum memeriksa referensi atau menghubungi pemberi kerja saat ini, (2) mengumpulkan informasi dalam penulisan, (3) meminta hanya pekerjaan yang terkait informasi yang dapat diverifikasi seperti tanggal, jabatan, tugas, dan sebagainya, dan (4) menggunakan informasi yang diperoleh hanya untuk perekrutan yang dimaksudkan.

Dalam proses ini biasanya manajer atau tim rekrutmen membandingkan informasi yang terkandung dalam aplikasi atau resume yang lengkap dengan deskripsi pekerjaan untuk

menentukan apakah ada kecocokan yang potensial antara persyaratan organisasi dan kualifikasi pelamar. Aplikasi atau resume tersebut harus dipastikan adalah informasi yang sebenarnya dari pelamar, dengan bukti menandatangani surat kebenaran dan lain sebagainya.

Resume sendiri adalah ringkasan yang diarahkan pada tujuan dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan seseorang yang dikembangkan untuk digunakan dalam proses seleksi. Resume juga harus diarahkan untuk menunjukkan bagaimana seseorang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai posisi yang diidentifikasi dalam pernyataan tujuan karir.

3. Tes Seleksi

Tes adalah komponen penting dari seleksi pegawai. Ada banyak pertimbangan, termasuk kelebihan dan kekurangan, sifat uji, pendekatan validasi, dan jenis uji untuk tes seleksi. Pengujian atau tes ini harus terkait dengan pekerjaan, dan mereka yang berprestasi di level tertinggi dalam ujian haruslah mereka yang juga berprestasi baik di pekerjaan. Ketika penilai digunakan, peringkat mereka untuk kandidat yang sama harus berada dalam kisaran yang ditentukan agar instrumen yang digunakan lulus uji reliabilitas (Mondy, 2011).

Tes seleksi itu sendiri dalam beberapa kasus mungkin diskriminatif tanpa disadari. Tes ini digunakan untuk organisasi atau organisasi sebagai alat yang diperlukan untuk membantu organisasi memilih kandidat yang memenuhi syarat. Mempekerjakan orang yang salah akan membahayakan organisasi, kuncinya adalah dengan membuat tes sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan.

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

Karakteristik Tes Seleksi

Standardisasi

Standardisasi adalah keseragaman prosedur dan kondisi yang berkaitan dengan pemberian tes. Untuk membandingkan kinerja beberapa pelamar yang mengikuti tes yang sama, perlu bagi semua untuk mengambil tes yang sama dalam kondisi yang identik mungkin. Misalnya, isi instruksi yang diberikan dan waktu yang diizinkan harus sama, dan lingkungan fisik harus serupa. Jika satu orang mengambil tes di sebuah ruangan dengan kondisi bising di luar dan yang lain mengambilnya dalam lingkungan yang lebih tenang, perbedaan dalam hasil tes mungkin terjadi.

Objektivitas

Dalam pengujian, objektivitas terjadi ketika semua orang yang mencetak tes mendapatkan hasil yang sama. Tes pilihan ganda dan benar-salah adalah objektif. Orang yang mengikuti tes memilih jawaban yang benar atau tidak.

Norma

Terdapat norma-norma yang harus dipenuhi dalam setiap tes seleksi. Norma pada sebuah tes didasarkan pada distribusi skor yang diperoleh oleh beberapa sampel individu yang telah ditentukan.

Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana tes seleksi memberikan hasil yang konsisten. Misalnya, jika seseorang harus mengikuti tes kepribadian yang sama beberapa kali dan menerima skor yang sangat mirip (hasil yang konsisten), tes kepribadian ini akan dinilai dapat diandalkan. Data reliabilitas mengungkapkan tingkat kepercayaan yang ditempatkan dalam tes. Tes dengan reliabilitas rendah memiliki implikasi untuk validitas. Misalnya, jika tes memiliki keandalan yang rendah,

validitasnya (keakuratan) sebagai prediktor (misalnya, kinerja pekerjaan) juga akan rendah. Jika setelah mencetak 130 pada minggu pertama seseorang mencetak 130 lainnya pada minggu kedua, maka tes tersebut reliable. Namun, keberadaan reliabilitas saja tidak menjamin validitas tes.

Validitas

Persyaratan dasar untuk tes seleksi adalah valid. validitas adalah sejauh mana tes tersebut mengukur apa yang seharusnya untuk diukur. Jika tes tidak dapat menunjukkan kemampuan untuk melakukan pekerjaan, itu tidak memiliki nilai. Dan jika digunakan, itu akan menghasilkan keputusan perekrutan yang buruk dan potensi tanggung jawab hukum bagi para pemberi kerja.

4. Wawancara

Wawancara kerja adalah percakapan yang berorientasi pada tujuan di mana pewawancara dan pelamar bertukar informasi. Wawancara memberikan kesempatan untuk mempelajari bagaimana kandidat merespons secara lisan terhadap pertanyaan yang dirancang untuk memprediksi kinerja pekerjaan di masa depan. Pada titik ini, para kandidat tampak memenuhi syarat, setidaknya di atas kertas. Namun, setiap manajer berpengalaman tahu bahwa penampilan bisa sangat menyesatkan. Informasi tambahan diperlukan untuk menunjukkan apakah individu tersebut bersedia bekerja dan dapat beradaptasi dengan organisasi tersebut (kecocokan organisasi).

Ketika pewawancara telah mendapatkan informasi yang diperlukan dari pelamar, ia harus menyimpulkan hasil wawancara tersebut. Manajemen kemudian harus menentukan apakah

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

kandidat cocok untuk posisi tersebut dan untuk organisasi atau organisasi. Jika kesimpulannya positif, prosesnya berlanjut; jika tampaknya tidak ada kecocokan, kandidat tidak lagi dipertimbangkan. Juga dalam menyimpulkan wawancara, pewawancara harus memberi tahu pemohon bahwa ia akan diberitahu tentang keputusan pemilihan segera.

5. Penyaringan Pra-Pekerjaan Dan Pemeriksaan Latar Belakang

Proses ini sendiri bertujuan untuk menggali lebih dalam latar belakang dari pelamar itu sendiri, untuk menghindari kasus-kasus yang akan terjadi diorganisasi, seperti penggelapan dana, ada kasus hukum yang belum terselesaikan dari pelamar, skandal, dan lain sebagainya. Pemeriksaan latar belakang melibatkan memperoleh data dari berbagai sumber, termasuk pemberi kerja sebelumnya, rekan bisnis, biro kredit, lembaga pemerintah, dan lembaga akademik, atau bahkan pemeriksaan sidik jari. Selain dari itu, ada juga pemeriksaan terkait alasan meninggalkan pekerjaan atau waktu menganggur pelamar.

6. Keputusan Seleksi

Pada titik ini, fokusnya adalah pada manajer, manajer yang harus mengambil langkah paling kritis dari semuanya: keputusan perekrutan yang sebenarnya. Jika organisasi telah mengeluarkan biaya yang besar untuk merekrut, memilih, dan melatih pegawai, penting bagi manajer untuk merekrut kandidat yang paling memenuhi syarat yang tersedia, sesuai dengan kriteria organisasi. Biasanya, orang yang dipilih memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan posisi pekerjaan yang dibuka. Dalam membuat

keputusan ini, manajer akan meninjau hasil dari metode seleksi yang digunakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Pusat Kesejahteraan Sosial Kota Bandung. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan oleh peneliti, antara lain: pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi.

Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Gambaran proses seleksi, dan penempatan kerja.**
 - a. **Metode apa yang digunakan saat proses seleksi, dan penempatan kerja.**
 - b. **Bagaimana proses itu dilaksanakan.**
 - c. **Siapa yang melaksanakan proses tersebut.**
 - d. **Kapan dan dimana proses tersebut dilakukan.**
 - e. **Hambatan-hambatan apa yang ditemui saat pelaksanaan proses seleksi, dan penempatan kerja.**
 - f. **Matriks evaluasi efektivitas proses seleksi dan penempatan kerja.**

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Rekrutmen

Sebelum memasuki proses seleksi, suatu organisasi atau organisasi terlebih dahulu melakukan proses rekrutmen, yang meliputi: pengumuman lowongan kerja, mengidentifikasi pelamar yang potensial, menyebarkan

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

pengumuman rekrutmen, memproses aplikasi para pelamar, dan menentukan deadline proses lamaran hingga seleksi (Skidmore, 1995).

Di PUSKESOS sendiri, proses rekrutmen ini menggunakan pihak ketiga dimana pihak ketiga tersebut menghandle semua tahap rekrutmen secara keseluruhan. Pihak PUSKESOS hanya memberikan daftar kualifikasi khusus yang dibutuhkan oleh Lembaga, kualifikasi lain sesuai keahlian Pekerja Sosial semua diatur oleh pihak ketiga. Di dalam pengumuman lowongan kerja yang disampaikan kepada calon pelamar, tidak dijelaskan secara spesifik posisi yang akan dilamar oleh para pelamar tersebut, sehingga para pelamar kurang mendapatkan gambaran serta informasi mengenai deskripsi kerja yang akan mereka lakukan jika menempati posisi tersebut.

Sebenarnya informasi seperti itu yang sebagian besar jarang diperhatikan oleh Lembaga yang membuka lowongan pekerjaan sangat penting dalam proses rekrutmen, karena menjadi salah satu pencegah turnover pegawai di kemudian hari (Skidmore, 1995).

Berdasarkan data yang peneliti peroleh, dari hasil rekrutmen pertama satu tahun lalu, sudah terdapat 3 orang yang mengundurkan diri dari posisi pekerja sosial di PUSKESOS, dikarenakan alasan menemukan pekerjaan lain yang lebih mapan. Jika kita koreksi dari mulai proses rekrutmen awal, memang terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki. Kekurangan informasi mengenai informasi pekerja tersebut (gaji, beban kerja, dan lain sebagainya), menjadi pemicu bagi para pekerja untuk mengundurkan diri (*turnover*) dari pekerjaannya.

Turnover pada dasarnya merupakan hasil dari ketidakpuasan kerja untuk pegawai perorangan di tempat kerja. Namun, tidak puas dalam pekerjaan bukan satu-satunya alasan meninggalkan organisasi. Ketika pegawai menemukan pekerjaan yang lebih banyak tunjangan atau pengembangan potensi karier yang lebih baik. Akibatnya, terkadang perlu untuk memahami dan mengidentifikasi perbedaan antara pegawai yang tidak puas, meninggalkan pekerjaan dan mereka yang berhenti karena alasan lain (Chowdury dan Hasan, 2017).

Ada berbagai penyebab dan faktor-faktor yang berpengaruh yang menyebabkan *turnover* pegawai suatu organisasi, antara lain:

1. Faktor manajerial;
2. Lingkungan Pekerjaan
3. Gaji;
4. Tunjangan;
5. Jenjang karir;
6. Pekerjaan yang sesuai;
7. Harapan kerja yang jelas;
8. Peluang kerja alternatif yang dipersepsikan;
9. Pengaruh rekan kerja

Dari beberapa faktor diatas, para peneliti menghubungkan beberapa faktor tersebut dengan proses seleksi yang telah dilalui para pegawai tersebut. Misalnya dalam kasus turnover yang dipengaruhi oleh faktor manajerial, Lambert, *et al.* (2001) berpendapat bahwa *turnover* pegawai yang tinggi menyiratkan staf yang buruk dan kebijakan seleksi yang buruk, serta miskinnya sistem pengawasan dan prosedur pengaduan yang lemah dan kurang motivasi terhadap pegawai tersebut.

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

Contoh lainnya mengapa informasi yang disampaikan oleh pihak organisasi kepada para pelamar selama proses rekrutmen dan seleksi terkait gaji, beban kerja dan lain sebagainya itu penting karena untuk menghindari turnover pegawai seperti ini. Jika informasi tersebut disampaikan kepada para pelamar, maka pelamar akan lebih siap terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Proses Seleksi

Bahasan yang paling utama dalam penelitian ini adalah mengenai proses seleksi pekerja sosial yang dilakukan di PUSKESOS kota Bandung. Selama proses wawancara, kami mendapat beberapa fakta menarik mengenai proses seleksi ini.

Proses seleksi terkait dengan kecocokan antara pelamar dan pekerjaan yang ditawarkan. O'Reilly, *et al.* (1991) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja akan naik jika ada kesesuaian yang baik antara kualitas pelamar dan pekerjaan atau posisi pekerjaan yang dibutuhkan. Karena itu sangat penting untuk memiliki kesesuaian yang baik antara apa yang diinginkan oleh kandidat dan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa proses seleksi dalam sebuah organisasi terdiri dari: penyaringan awal, penyaringan kedua, ulasan referensi, pengujian, dan wawancara, serta proses terakhir yaitu tahap penyeleksian calon pegawai baru. Semakin banyak alat skrining yang digunakan untuk menilai pelamar, maka semakin besar peluang untuk membuat keputusan seleksi yang baik (Skidmore, 1995).

PUSKESOS yang dibantu oleh pihak ketiga dalam proses rekrutmennya menggunakan metode

seleksi sistem gugur, artinya semua peserta tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam melakukan semua tahapan proses seleksi. Berbeda dengan konsep yang dikemukakan oleh Skidmore (1995), Skidmore dalam bukunya sangat mementingkan semua tahap proses seleksi, setiap pelamar diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti setiap rangkaian proses seleksi tersebut. Skidmore juga mengemukakan bahwa karakteristik dan kemampuan setiap individu itu berbeda, artinya hasil dari setiap proses itu penting.

Misalnya yang ditemukan di lapangan, dalam rangkaian proses seleksi pekerja sosial di PUSKESOS kota Bandung, setiap peserta yang tidak lulus di tahap tes seleksi pertama (psikotes) maka tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya.

Hal tersebut tentu menjadi sesuatu yang menarik dalam penelitian ini, karena dalam proses seleksi tidak menggunakan alat skrining yang banyak seperti yang dijelaskan oleh Skidmore (1995), bahwasannya seleksi yang baik itu adalah yang menggunakan alat skrining yang banyak sehingga semua kandidat memiliki kesempatan yang sama dan organisasi pun dapat memiliki peluang yang besar untuk membuat keputusan seleksi yang tepat.

Selanjutnya kami pun menyoroiti hal-hal lainnya seperti dalam keputusan seleksi. Karena proses seleksi di PUSKESOS ini sendiri menggunakan jasa pihak ketiga, maka keputusan seleksi pun sebagian besar dilimpahkan kepada agen rekrutmen tersebut, dan di lapangan pun kami menemukan fakta bahwa pihak organisasi hanya melakukan intervensi kecil ketika tes wawancara, dimana tes wawancara tersebut merupakan proses akhir

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

dalam proses seleksi pegawai. Seharusnya dalam setiap metode seleksi organisasi ini, orang yang bertanggung jawab atas proses seleksi tersebut (dari pihak organisasi) mengikuti setiap tahapan seleksi, sehingga organisasi dapat memilih kandidat yang memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan posisi pekerjaan yang dibuka. Mengingat organisasi telah mengeluarkan biaya yang besar untuk merekrut, memilih, dan melatih pegawai, sehingga penting bagi manajer (orang yang bertanggungjawab atas proses seleksi organisasi) untuk merekrut kandidat yang paling memenuhi syarat yang tersedia, sesuai dengan kriteria organisasi.

KESIMPULAN

Dalam proses seleksi, semakin banyak alat skrining yang digunakan maka semakin baik pula hasil seleksi organisasi tersebut. Dalam proses seleksi di PUSKESOS ini, walaupun secara kuantitas alat skrining nya sudah banyak, namun metode yang digunakannya cenderung tidak bisa dikatakan dapat menghasilkan hasil seleksi yang baik, karena menggunakan sistem gugur dimana semua kandidat tidak mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti keseluruhan tes, dan dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa organisasi ini tidak mempertimbangkan perbedaan kemampuan masing-masing kandidat, karena bisa jadi satu kandidat dengan kandidat lainnya mempunyai kelebihan dan kekurangan di masing-masing tahapan. Sehingga alangkah baiknya jika dapat memberikan kesempatan semua kandidat untuk melakukan keseluruhan tahapan tes seleksi di PUSKESOS ini.

Kemudian paparan informasi terkait organisasi (gaji, beban kerja, dan lain sebagainya) di awal

proses rekrutmen harus lebih diperjelas kepada calon kandidat, sehingga dapat diminimalisir pegawai yang di kemudian hari dapat mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Kemudian peran organisasi dalam proses seleksi ini harus diperbesar, karena yang lebih mengetahui kebutuhan pegawai Cuma organisasi ini sendiri, dalam hal ini adalah PUSKESOS.

DAFTAR PUSTAKA

- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
- Setiani, Baiq. 2013. Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah WIDYA, Volume 1 Nomor 1 Mei-Juni 2013*.
- Strolin, J., McCarthy, M., & Caringi, J. 2007. Causes and Effects of Child Welfare Workforce turnover: Current State of Knowledge and Future Direction. *Journal of Public Child Welfare, 1, 29-52*.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen T. 2019. *Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. 43:1, 1-15.
- Gatewood, R. and Field, H. 2001. *Human Resource Selection*. Harcourt Brace & Company, Orlando.
- Siagian, Sondang P. 1994, *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*. CV. Haji Mas Agung: Jakarta.
- Kamran, Asif. 2015. Analysis of the Recruitment and Selection Process. *Proceedings of the Ninth International Conference on*

Share: Social Work Jurnal	VOLUME: 9	NOMOR: 2	HALAMAN: 208 - 218	ISSN: 2339-0042 (p) ISSN: 2528-1577 (e) Doi: 10.24198/share.v8i2.18396
---------------------------	-----------	----------	--------------------	--

Management Science and Engineering Management, Advances in Intelligent Systems and Computing 362.

- Nikolaou, Ioannis., and Ostrom, Janneke K. 2015. *Employee Recruitment, Selection, and Assesment*. Psychology Press: London and New York.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. 2011. *Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I*, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- .Skidmore, Rex Austin. 1995. *Social Work Administration*. USA: Allyn & Bacon.
- Chowdury, A., Hasan, Nazmul. 2017. Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
- Lambert, D.M., Stock, J.R. 2001. *Strategic Logistic Manajement, Fourth Edition*, Mc Graw Hill, New York - USA.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487- 516.