



# TELAAH KONSEPTUAL TENTANG PROSES SELEKSI DAN PROGRAM ORIENTASI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Aisyah Rohaniyah<sup>1</sup>, Zahrotin Nur Firda<sup>2</sup>, Najwa Kayla Kamila<sup>3</sup>, Khairun Nasikin<sup>4</sup>, Mardiyah<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: [rohaniyahaisyah@gmail.com](mailto:rohaniyahaisyah@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1246>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 November 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 15 December 2025

Published: 27 December 2025

### Keywords:

Human Resources

Selection

Orientation



## ABSTRACT

The selection process is a crucial part of human resource management, aiming to select prospective employees who align with the organization's values and the position's needs. Selection is the administrative process of accepting or rejecting applicants and ensuring that candidates' abilities meet the job requirements. Therefore, selection is the initial step in determining the quality of the workforce that will support future business performance. Human resources (HR) play an important role in determining the success of an organization. One of the important stages in HR management is selection, which is the process of choosing candidates who are most suitable for the position and organizational values. Selection is not merely an administrative process, but a strategy to produce a competent, competitive workforce that is in line with the culture of the institution. This research uses a library research approach. This paper discusses the concept of selection, sources of selection, types of acceptance tests, various selection challenges, and the importance of HR orientation programs, especially in educational institutions. With a fair and transparent selection system and structured orientation, organizations can develop a professional workforce capable of facing future changes and competition.

## ABSTRAK

Proses seleksi adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia, yang bertujuan untuk memilih calon karyawan yang cocok dengan nilai-nilai organisasi dan kebutuhan posisi. Seleksi adalah proses administratif untuk menerima atau menolak pelamar dan memastikan bahwa kemampuan kandidat memenuhi kebutuhan pekerjaan. Oleh karena itu, pemilihan merupakan langkah awal yang menentukan kualitas tenaga kerja yang akan mendukung kinerja bisnis di masa depan. Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Salah satu tahapan penting dalam pengelolaan SDM adalah seleksi, yaitu proses memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan posisi sekaligus nilai-nilai organisasi. Seleksi bukan sekadar proses administratif, melainkan strategi untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, berdaya saing, dan sejalan dengan budaya lembaga. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (library research). Tulisan ini membahas tentang konsep seleksi, sumber-sumber seleksi, jenis-jenis tes penerimaan, berbagai tantangan seleksi dan pentingnya program orientasi SDM khususnya di lembaga pendidikan. Dengan sistem seleksi yang adil dan transparan, serta orientasi yang terstruktur, organisasi dapat membentuk tenaga kerja profesional yang mampu menghadapi perubahan dan persaingan di masa depan.

**Kata kunci:** Sumber Daya Manusia, Seleksi, Orientasi

## PENDAHULUAN

Pendahuluan perlu berhubungan dengan permasalahan atau isu yang dikenali dan pada akhirnya mengarahkan pada pertanyaan penelitian. Penataan bagian pendahuluan mungkin berbeda-beda. Bagian ini membahas hasil dan kesimpulan penelitian yang dipublikasikan sebelumnya, untuk membantu menjelaskan mengapa penelitian saat ini memiliki kepentingan ilmiah.

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu-individu yang bekerja dan berkontribusi dalam membantu organisasi atau lembaga mencapai tujuannya. SDM dipandang sebagai aset yang sangat berharga sehingga perlu dijaga dan dikelola dengan baik. Karena itu, setiap organisasi sebaiknya memiliki program pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme para pegawainya, agar mereka mampu bertahan sekaligus berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan. (Rahmawati dkk., 2024) Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusia (SDM). Proses seleksi adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia, yang bertujuan untuk memilih calon karyawan yang cocok dengan nilai-nilai organisasi dan kebutuhan posisi. Seleksi adalah proses administratif untuk menerima atau menolak pelamar dan memastikan bahwa kemampuan kandidat memenuhi kebutuhan pekerjaan. Oleh karena itu, pemilihan merupakan langkah awal yang menentukan kualitas tenaga kerja yang akan mendukung kinerja bisnis di masa depan.

Pelaksanaan seleksi yang tepat membawa banyak manfaat, mulai dari meningkatkan produktivitas organisasi, mengurangi risiko kegagalan kerja, hingga menciptakan keharmonisan budaya di lingkungan kerja. Namun demikian, proses seleksi tidak terlepas dari tantangan, baik yang berkaitan dengan suplai pelamar, masalah etika, maupun hambatan internal organisasi. Jika tidak ditangani dengan baik, tantangan tersebut dapat mengurangi efektivitas seleksi dan berpengaruh pada kualitas tenaga kerja yang dihasilkan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem seleksi yang lebih objektif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Banyak alat pengujian digunakan untuk menilai calon karyawan untuk mendukung proses seleksi yang efektif. Tes kemampuan kognitif, tes fisik, tes kepribadian, tes minat, dan tes prestasi adalah bagian dari tes penerimaan yang umum. Setiap ujian memiliki tujuan khusus. Ini termasuk mengukur kecerdasan, keterampilan motorik, kecocokan karakter, ketertarikan pada bidang pekerjaan, dan penguasaan pengetahuan praktis. Untuk membuat keputusan perekrutan yang lebih tepat sasaran, perusahaan dapat mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang calon pelamar melalui penggabungan berbagai tes tersebut.

Selain proses seleksi, aspek lain yang tidak kalah penting dalam pengelolaan SDM adalah memahami sumber-sumber seleksi serta melaksanakan program orientasi karyawan baru. Sumber seleksi membantu organisasi menentukan dari mana kandidat terbaik dapat direkrut, sedangkan program orientasi memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tugas, budaya, dan struktur organisasi. Dengan pengelolaan seleksi, orientasi, dan aspek SDM lainnya secara terpadu, perusahaan dapat membangun sistem manajemen SDM yang berkualitas, meningkatkan kepercayaan publik, serta mencetak tenaga kerja yang unggul dan berdaya saing tinggi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Data dikumpulkan dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal, dan artikel ilmiah yang membahas tentang seleksi, rekrutmen, dan orientasi SDM. Analisis dilakukan dengan

menelaah teori-teori para ahli, membandingkan pandangan yang ada, lalu mengaitkannya dengan praktik pengelolaan SDM di lembaga pendidikan maupun organisasi lainnya. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengembangan pemahaman konseptual, bukan pada pengumpulan data lapangan. (Sari & Asmendri, 2020)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Definisi Seleksi dan Tujuan Seleksi**

Proses seleksi dalam manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai proses yang sangat penting karena menentukan siapa dari para pelamar yang benar-benar layak untuk dipekerjakan. Seleksi, menurut Umi Sukanti, adalah proses penetapan calon karyawan yang telah melalui rekrutmen untuk mengetahui apakah mereka memenuhi persyaratan tertentu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Dengan kata lain, seleksi tidak hanya terbatas pada menerima atau menolak pelamar; itu juga membantu memilih orang dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tertentu. Menurut proses ini, perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya hadir secara kuantitatif tetapi juga memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan.

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson menawarkan perspektif tambahan yang menggambarkan seleksi sebagai proses pengumpulan dan pemanfaatan informasi yang berkaitan dengan calon tenaga kerja. (Akilah, 2019) Mereka yang paling cocok untuk posisi jangka pendek dan jangka panjang dipilih berdasarkan data ini. Seleksi terkait dengan proses penempatan, yaitu memastikan bahwa kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan karakter seseorang sesuai dengan posisi yang tersedia. Oleh karena itu, bukan hanya mencari orang yang bersedia bekerja; sebaliknya, kami mencari orang yang dapat memberikan kontribusi terbaik untuk kebutuhan dan kemajuan jangka panjang perusahaan.

Selain itu, seleksi dapat dianggap sebagai mekanisme organisasi untuk menjamin keselarasan antara individu dengan pekerjaan mereka, organisasi, dan bahkan lingkungan tempat mereka bekerja. Perusahaan dapat mengurangi kesalahan penempatan yang seringkali mengakibatkan rendahnya produktivitas dan tingginya tingkat turnover dengan melakukan pemilihan yang cermat. Sistem seleksi yang ketat memungkinkan perusahaan memilih kandidat yang memiliki moral, dorongan, dan sikap kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan. Artinya, keberhasilan seleksi sangat menentukan kemampuan sebuah bisnis untuk bersaing dan berkembang di tengah tuntutan persaingan global.

Berdasarkan apa yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan filter penting dalam sistem manajemen SDM. Proses ini memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang akan diizinkan untuk bergabung dengan perusahaan. Selain itu, proses seleksi memastikan bahwa setiap pelamar dinilai dengan adil karena berdasarkan kemampuan dan kecocokannya dengan posisi, bukan faktor-faktor yang tidak relevan. Oleh karena itu, pemilihan harus dilihat sebagai strategi penting untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul yang dapat mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan. Bukan hanya proses administratif.

Tujuan utama seleksi adalah mendapatkan karyawan terbaik untuk mengisi posisi yang kosong. Proses seleksi digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga kualitas kerja, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tingkat kegagalan kerja yang disebabkan oleh ketidakcocokan pekerjaan antara karyawan. Karena kualitas karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan di masa depan, keputusan yang tepat akan memberikan

manfaat jangka panjang bagi keberlangsungan perusahaan.

1. Memilih Kandidat Terbaik

Tujuan pertama dari seleksi adalah memastikan bahwa organisasi dapat memperoleh kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang tersedia. Proses ini bukan hanya soal menilai kemampuan teknis, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap pengalaman, potensi pengembangan, serta kesesuaian dengan visi dan misi perusahaan. Dengan kata lain, seleksi menjadi sarana untuk menemukan individu yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki karakter dan sikap kerja yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Pemilihan karyawan yang tepat melalui seleksi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Jika seseorang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya, maka produktivitas, efektivitas, serta efisiensi kerja dapat tercapai dengan optimal. Individu yang tepat juga cenderung memberikan kontribusi positif dalam inovasi dan pemecahan masalah di tempat kerja. Hal ini pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi, baik di tingkat internal maupun dalam menghadapi kompetisi eksternal.

3. Mengurangi Turnover

Seleksi juga bertujuan untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan (turnover) yang sering kali menjadi masalah besar bagi perusahaan. Dengan memastikan adanya kecocokan antara kandidat dengan posisi yang ditawarkan serta lingkungan kerja, organisasi dapat meminimalkan risiko karyawan merasa tidak nyaman dan akhirnya memilih untuk keluar. Tingkat turnover yang rendah memberikan keuntungan signifikan, karena perusahaan tidak perlu terus-menerus mengeluarkan biaya dan energi untuk merekrut serta melatih karyawan baru.

4. Menjamin Kesesuaian Budaya

Kesesuaian dengan budaya organisasi merupakan aspek penting dalam proses seleksi. Seorang kandidat yang memiliki keterampilan tinggi, namun tidak sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, sering kali sulit untuk beradaptasi dan bekerja sama dengan tim. Oleh karena itu, tujuan seleksi adalah memastikan bahwa kandidat yang diterima tidak hanya unggul dari sisi kompetensi, tetapi juga mampu berintegrasi dengan budaya kerja yang berlaku. Kesesuaian budaya ini akan mendorong terciptanya keharmonisan, loyalitas, dan semangat kerja yang lebih baik.

5. Mengoptimalkan Investasi Sumber Daya

Seleksi juga berfungsi untuk mengoptimalkan investasi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memilih kandidat yang sudah memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai, organisasi dapat mengurangi biaya pelatihan tambahan maupun waktu yang dibutuhkan untuk adaptasi. Hal ini membuat proses integrasi karyawan baru ke dalam lingkungan kerja menjadi lebih cepat dan efisien. Dengan demikian, investasi yang dikeluarkan perusahaan dalam perekrutan dapat memberikan hasil yang maksimal serta mendukung tercapainya target organisasi secara berkelanjutan.

Untuk memastikan bahwa seseorang cocok dengan kebutuhan organisasi dan potensinya, seleksi melibatkan keterampilan teknis dan faktor psikologis seperti minat, preferensi kerja, dan kepribadian. Organisasi dapat menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan mengurangi kemungkinan konflik internal dengan menggabungkan elemen-elemen ini.

Proses seleksi yang menekankan kecocokan ini juga membantu perusahaan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal sesuai bidang yang mereka kuasai dan merasa nyaman di tempat kerja mereka.

Memberikan rasa adil dan kepuasan bagi organisasi dan kandidat juga merupakan tujuan seleksi. Dari perspektif organisasi, seleksi yang adil menghasilkan karyawan yang kompeten dan siap membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Pelamar, meskipun mereka tidak diterima, dapat merasakan proses seleksi yang transparan dan objektif, sehingga kegagalan tidak dipandang sebagai diskriminasi, tetapi sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri. Dengan demikian, seleksi membantu menciptakan citra yang baik bagi organisasi di mata pencari kerja dan tenaga kerja.

Pada akhirnya, proses seleksi tidak hanya bertujuan untuk merekrut karyawan baru, tetapi juga untuk membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang stabil dan berkualitas tinggi. Reputasi organisasi akan diperkuat, mengurangi risiko masalah internal, dan meningkatkan kepercayaan dari calon karyawan dan mitra kerja jika keputusan dilakukan dengan benar. Oleh karena itu, seleksi berfungsi sebagai gerbang strategis yang menentukan jalan kesuksesan perusahaan di masa depan. Proses ini menciptakan tenaga kerja yang unggul, berdaya saing, dan mampu memberikan kontribusi nyata untuk kemajuan perusahaan dan negara.

### **Tantangan Seleksi**

Sulit untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memenuhi kebutuhan organisasi adalah salah satu tantangan utama dalam proses seleksi. Mereka yang memiliki gelar tinggi seringkali tidak sejalan dengan budaya dan standar pekerjaan. Ketidaksihinggaan ini dapat menyebabkan masalah di kemudian hari, seperti kinerja yang buruk, konflik internal, atau bahkan tingkat turnover yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat sistem seleksi yang melihat lebih dalam keahlian dan karakter pelamar.

Objektivitas proses seleksi juga menjadi masalah. Faktor subjektif seperti kedekatan pribadi seseorang, tekanan dari pihak tertentu, atau stereotip tertentu tentang pelamar biasanya berperan dalam proses seleksi. Ini dapat mengurangi kualitas seleksi karena keputusan tidak lagi didasarkan pada kemampuan. Ketidaksihinggaan dalam seleksi juga dapat membuat organisasi terlihat buruk di mata publik, bahkan dapat mengurangi kepercayaan publik pada kredibilitasnya.

Selain itu, keterbatasan instrumen pengukuran menghalangi seleksi. Tidak semua teknik seleksi, seperti wawancara atau tes tertulis, dapat memberikan gambaran yang lengkap tentang calon kandidat. Ada saat-saat ketika seorang kandidat tidak dapat menunjukkan kemampuan terbaiknya selama ujian formal, meskipun mereka sebenarnya sangat berbakat dalam praktik kerja. Ini berarti bahwa perusahaan harus menggunakan berbagai teknik seleksi agar hasilnya lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. (Nabilla Dwi Madya Narsa dkk., 2023)

#### **1. Tantangan Suplai**

Tantangan pertama yang dihadapi dalam proses seleksi berkaitan dengan ketersediaan atau suplai pelamar kerja. Semakin banyak jumlah pelamar yang memenuhi persyaratan, semakin besar pula peluang bagi manajemen untuk memilih kandidat terbaik sesuai kebutuhan organisasi. Situasi ini tentu menguntungkan, karena perusahaan dapat membandingkan berbagai latar belakang, kemampuan, serta pengalaman kandidat. Namun, kondisi ini juga bisa menjadi kendala jika jumlah pelamar terlalu besar sehingga menyulitkan proses penyaringan. Di sisi lain, apabila rekrutmen tidak berjalan optimal dan hanya menghasilkan sedikit pelamar,

perusahaan akan kesulitan menemukan tenaga kerja yang benar-benar tepat. Oleh sebab itu, tantangan suplai harus dikelola dengan strategi yang matang agar proses seleksi dapat berjalan efektif.

## 2. Tantangan Etis

Aspek etika merupakan faktor penting dalam proses seleksi karena menyangkut keadilan dan profesionalisme. Seleksi seharusnya dilakukan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi objektif, bukan dipengaruhi oleh kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu. Namun dalam praktiknya, tantangan etis sering muncul dalam bentuk nepotisme, kolusi, atau diskriminasi berdasarkan suku, daerah, almamater, bahkan faktor suap dan kepentingan politik. Jika hal ini terjadi, proses seleksi menjadi tidak transparan dan menurunkan kredibilitas organisasi. Lebih jauh lagi, karyawan yang terpilih melalui jalur tidak etis biasanya kurang kompeten sehingga berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan standar etika yang jelas dan tegas agar seleksi benar-benar menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta dipercaya oleh masyarakat.

## 3. Tantangan Organisasional

Selain suplai dan etika, tantangan seleksi juga bisa berasal dari faktor internal organisasi. Beberapa hambatan umum antara lain keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan seleksi yang profesional, kurangnya tenaga pelaksana yang berkompeten, fasilitas seleksi yang tidak memadai, atau persiapan yang dilakukan secara terburu-buru. Hambatan-hambatan ini dapat memengaruhi kualitas proses seleksi, sehingga hasilnya pun tidak optimal. Misalnya, jika anggaran terbatas, organisasi mungkin hanya mampu menggunakan metode seleksi yang sederhana sehingga tidak mampu menggali potensi kandidat secara mendalam. Begitu pula jika panitia seleksi kurang berpengalaman, maka kemungkinan besar akan terjadi kesalahan dalam menilai pelamar. Dampak akhirnya adalah kualitas tenaga kerja yang diterima tidak sesuai harapan. Karena itu, organisasi harus menyiapkan sumber daya, sarana, dan prosedur seleksi dengan baik agar proses ini benar-benar menghasilkan karyawan berkualitas.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah adanya perubahan kebutuhan organisasi yang sangat dinamis. Lingkungan bisnis yang terus berubah, kemajuan teknologi, dan tuntutan pasar membuat perusahaan harus menyesuaikan kembali kriteria seleksi dari waktu ke waktu. Jika organisasi masih menggunakan standar lama, maka besar kemungkinan akan tertinggal dan tidak memperoleh tenaga kerja yang relevan dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, tantangan seleksi tidak hanya terletak pada proses teknis, tetapi juga bagaimana organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal.

## Jenis-Jenis Tes Penerimaan

Tes penerimaan merupakan salah satu instrumen penting yang digunakan dalam seleksi untuk menilai kecocokan pelamar dengan pekerjaan. Salah satu jenis tes yang umum digunakan adalah tes kemampuan intelektual atau tes kecerdasan. Tes ini berfungsi untuk mengukur kapasitas berpikir, kemampuan analitis, daya ingat, serta kecepatan pelamar dalam memecahkan masalah. Hasil tes ini membantu organisasi menilai sejauh mana calon karyawan dapat menghadapi tantangan kerja yang bersifat kognitif. (Kari dkk., 2025)

### 1. Tes Kemampuan Kognitif

Tes ini digunakan untuk menilai kapasitas intelektual atau mental seorang kandidat. Bentuknya bisa berupa tes IQ maupun tes bakat tertentu. Misalnya, tes

Stanford-Binet, WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale), atau Wonderlic Personnel Test. Tes ini tidak hanya berfokus pada satu aspek kecerdasan, melainkan mencakup kemampuan mengingat, kosakata, pemahaman verbal, hingga keterampilan numerik. Organisasi biasanya menggunakan tes ini untuk memastikan calon karyawan memiliki kemampuan berpikir analitis, logis, dan problem solving yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, tes ini menilai kesiapan mental individu dalam menghadapi tugas kompleks di lingkungan kerja.

2. Tes Kemampuan Fisik

Tes ini menekankan pada pengukuran keterampilan motorik atau kekuatan fisik. Contohnya adalah tes ketangkasan Stromberg yang menilai kecepatan serta ketepatan gerakan jari, tangan, maupun lengan. Tes semacam ini sangat relevan bagi pekerjaan yang membutuhkan ketahanan tubuh, kelincahan, kekuatan, atau koordinasi motorik yang baik, seperti pekerjaan di bidang konstruksi, militer, atau posisi teknis yang mengharuskan penggunaan keterampilan manual. Dengan demikian, tes fisik menjadi penting untuk memastikan calon karyawan mampu menjalankan tuntutan pekerjaan tanpa terkendala keterbatasan fisik.

3. Tes Kepribadian

Tes kepribadian dipakai untuk memahami karakteristik psikologis kandidat, seperti sikap, temperamen, tingkat motivasi, hingga stabilitas emosional. Bentuknya bisa berupa inventori (self-reported test) maupun tes proyektif. Contoh tes yang sering digunakan adalah MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), DISC, serta tes proyektif seperti HTP (House-Tree-Person). Hasil tes ini membantu organisasi memprediksi apakah calon karyawan memiliki kepribadian yang mendukung kinerja, mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan, serta memiliki integritas yang baik. Karena sifatnya sangat pribadi, tes ini biasanya membutuhkan interpretasi dari ahli psikologi agar hasilnya benar-benar akurat.

4. Tes Minat

Tes ini bertujuan untuk membandingkan minat individu dengan minat yang dibutuhkan dalam jenis pekerjaan tertentu. Contohnya adalah Strong-Campbell Interest Inventory. Melalui tes ini, kandidat akan mendapatkan gambaran apakah ketertarikan pribadi mereka selaras dengan bidang pekerjaan yang mereka lamar. Jika minat kandidat sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka kemungkinan besar mereka akan bekerja lebih termotivasi, konsisten, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

5. Tes Prestasi

Tes prestasi digunakan untuk mengukur sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari seseorang. Biasanya tes ini berbentuk ujian tertulis atau praktik yang terkait langsung dengan pekerjaan yang akan dijalani. Misalnya, tes teknis untuk seorang programmer atau ujian keterampilan mengajar untuk calon guru. Tes ini bukan hanya menguji kemampuan teoritis, tetapi juga menilai apakah kandidat memiliki kompetensi praktis yang relevan dan siap digunakan dalam dunia kerja.

## Sumber Seleksi

Seleksi adalah proses memilih seseorang untuk menempati suatu posisi dengan melihat sejauh mana kualitas yang dimiliki kandidat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut. Dalam praktiknya, seleksi biasanya dilakukan terhadap para pelamar yang terdiri dari

tenaga pengajar, pengawas administrasi, maupun pelaksana teknis profesional. Proses ini melalui tiga tahapan utama: Pra seleksi, yaitu prosedur seleksi dan penetapan kebijakan. Seleksi inti, berupa penilaian data pelamar serta pertimbangan tanggung jawab yang akan diemban. Pasca seleksi, yakni tahap keputusan penerimaan atau penolakan yang mencakup evaluasi kemampuan pelamar, pengolahan administrasi personalia, penyusunan kontrak, hingga penempatan karyawan. (Hs dkk., 2024)

Sumber seleksi merupakan sumber atau tempat asal para kandidat yang melaksanakan seleksi guna mengisi salah satu posisi dalam perusahaan. Seleksi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik yang paling sesuai dengan posisi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa orang yang dipilih memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta sifat atau kepribadian yang cocok dengan tuntutan pekerjaan yang tersedia. Sumber seleksi ini dibagi terdapat dua sumber yakni sumber internal dan eksternal.

#### 1. Sumber Internal

- a. Efisiensi waktu dan biaya: Rekrutmen internal lebih hemat karena tidak perlu melalui tahap iklan, seleksi awal, maupun pelatihan dasar. Prosesnya juga lebih cepat sebab kandidat sudah dikenal oleh organisasi.
- b. Meningkatkan semangat dan loyalitas pegawai: Ketika pegawai melihat adanya kesempatan untuk mengembangkan karier di dalam lembaga, motivasi kerja mereka meningkat. Hal ini juga berdampak positif pada loyalitas dan retensi pegawai.
- c. Mengurangi risiko ketidakcocokan budaya kerja: Kandidat dari dalam organisasi umumnya sudah paham nilai, budaya, dan dinamika kerja lembaga, sehingga kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian budaya kerja bisa diminimalisir.
- d. Mendukung pengembangan karier jangka Panjang: Strategi rekrutmen internal menunjukkan komitmen lembaga dalam membantu staf mengembangkan profesionalitasnya. Ini memberi sinyal bahwa lembaga peduli terhadap pertumbuhan karier pegawai

#### 2. Sumber Eksternal

- a. Membawa inovasi dan sudut pandang baru: Rekrutmen eksternal memungkinkan masuknya ide segar, pengalaman berbeda, serta keterampilan yang mungkin belum dimiliki oleh organisasi.
- b. Mendapatkan tenaga ahli dan keahlian khusus: Sering kali kandidat dari luar memiliki kemampuan tertentu yang sangat dibutuhkan organisasi, namun tidak tersedia di internal, misalnya penguasaan teknologi pendidikan terbaru.
- c. Mendorong kompetisi sehat dan profesionalisme: Membuka lowongan untuk pihak luar menunjukkan bahwa organisasi bersifat terbuka dan menjunjung meritokrasi, sehingga dapat meningkatkan citra Lembaga.
- d. Memacu adaptasi dan perubahan organisasi: Kehadiran pegawai baru dengan perspektif berbeda dapat menantang pola lama sekaligus mempercepat proses inovasi dalam lembaga pendidikan.

### **Program Orientasi SDM**

Program orientasi di perusahaan biasanya dilakukan dengan cara menempatkan karyawan baru bersama karyawan yang sudah berpengalaman. Tujuannya agar mereka bisa langsung belajar dari situasi nyata di lapangan sekaligus bertanya jika ada hal yang belum dipahami. Namun, program ini umumnya hanya berlangsung sekitar satu minggu, setelah



itu pegawai baru diharapkan mampu bekerja secara mandiri tanpa pendampingan. (Janah dkk., 2022) Berikut definisi orientasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli:

1. Mondy menjelaskan bahwa orientasi merupakan proses awal pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baru, di mana mereka diberi pemahaman tentang perusahaan, tugas yang akan dijalani, serta lingkungan kerja yang akan ditemui.
2. Goldthrope melihat orientasi sebagai sebuah pekerjaan yang diberikan kepada individu berdasarkan harapan tertentu, yang nantinya diwujudkan dalam pelaksanaan pekerjaannya.
3. Merly Louis mendefinisikan orientasi sebagai pemberian informasi dasar mengenai perusahaan kepada pegawai baru. Informasi ini dibutuhkan agar mereka bisa bekerja dengan baik, seperti aturan jam kerja, cara mendapatkan kartu identitas, sistem penggajian, hingga siapa saja rekan kerja yang akan berkolaborasi dengan mereka.
4. Marihot Tua Efendi Hariandja menyatakan bahwa orientasi adalah program yang dirancang untuk mengenalkan pegawai baru pada peran mereka, organisasi tempat bekerja, kebijakan perusahaan, nilai-nilai, keyakinan, serta rekan kerja.
5. Gary Dessler mengartikan orientasi sebagai proses pemberian informasi latar belakang yang diperlukan pegawai baru agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, termasuk informasi penting mengenai perusahaan.
6. Susilo Martoyo menekankan bahwa orientasi adalah kegiatan memperkenalkan karyawan baru terhadap peran atau posisi mereka, organisasi, dan juga rekan kerja yang akan bersama-sama dalam lingkup pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa orientasi karyawan dapat dipahami sebagai proses awal yang diberikan perusahaan kepada anggota baru agar mereka lebih mengenal lingkungan kerja. Dalam orientasi, anggota diperkenalkan pada tugas dan peran yang akan dijalani, aturan dan kebijakan perusahaan, nilai-nilai yang dianut organisasi, serta rekan kerja yang akan berinteraksi langsung dengan mereka. Selain itu, orientasi juga mencakup informasi praktis yang membantu kelancaran pekerjaan, seperti jam kerja, sistem penggajian, hingga tata cara administrasi. Dengan adanya orientasi, pegawai baru diharapkan bisa lebih cepat beradaptasi dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Program orientasi sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah proses yang sistematis guna memperkenalkan anggota baru ke dalam perusahaan atau organisasi, memberikan informasi tentang budaya, kebijakan, prosedur, peran dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing anggota. Materi orientasi yang diberikan seperti penguatan akhlak Islami, pemahaman visi dan misi, sistem administrasi dan pembinaan motivasi kerja. Tujuan dari program ini adalah untuk membantu anggota baru beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, mendapat informasi, merasa diterima dalam lingkungan kerja itu dan siap berkontribusi secara efektif.

Dalam program orientasi, terdapat beberapa tahapan yaitu:

1. Perkenalan

Tahap awal orientasi biasanya dimulai dengan memperkenalkan guru baru pada lingkungan kerjanya. Mulai dari unit kerja yang akan ditempati, unit-unit lain yang terkait, sampai dengan rekan-rekan guru serta staf sekolah. Guru baru juga dikenalkan dengan kelas yang akan diajar, suasana sekolah, serta aturan-aturan dasar yang berlaku. Tujuannya adalah supaya mereka merasa diterima, nyaman, dan lebih mudah menyesuaikan diri, sekaligus membangun kerja sama dengan guru lainnya.

2. Penjelasan tujuan lembaga

Guru baru diberikan gambaran tentang profil lembaga, meliputi visi, misi, nilai-nilai, budaya kerja, serta struktur organisasi sekolah. Penjelasan ini penting agar guru memahami arah tujuan lembaga, sehingga lebih termotivasi untuk ikut mendukung dan menjalankan misi pendidikan yang sudah ditetapkan.

3. Sosialisasi kebijakan

Setiap lembaga pendidikan tentu memiliki kebijakan dan aturan yang harus dipatuhi. Karena itu, guru baru perlu disosialisasikan sejak awal mengenai aturan yang berlaku, seperti kebijakan sumber daya manusia, pengembangan karier, sistem penghargaan, kode etik, target kerja, hingga prosedur administrasi. Dengan begitu, mereka akan lebih siap menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang ada tanpa kebingungan.

4. Jalur komunikasi

Orientasi juga mencakup pembukaan jalur komunikasi antara guru baru dengan pihak sekolah. Hal ini memudahkan guru baru ketika ingin bertanya, menyampaikan ide, atau mengungkapkan kendala yang dihadapi. Komunikasi yang terbuka akan membuat guru baru merasa diperhatikan dan lebih cepat mendapatkan solusi.

5. Proses monitoring

Tahap terakhir adalah pemantauan atau monitoring. Guru baru biasanya sudah diberi target sejak awal, sehingga perlu ada evaluasi berkala untuk melihat sejauh mana kinerja mereka. Monitoring ini bukan hanya untuk menilai, tetapi juga membantu guru baru berkembang dan memperbaiki diri dalam pekerjaannya.

### Aspek-Aspek dalam Program Orientasi

1. Pengenalan Lingkungan Kerja

Tahap awal orientasi biasanya berfokus pada pengenalan lingkungan kerja, mulai dari budaya organisasi, struktur lembaga, visi-misi, nilai yang dianut, hingga aturan yang berlaku. Hal ini penting supaya tenaga pendidik baru bisa cepat memahami konteks kerja dan lebih mudah beradaptasi. *Contoh:* tur fasilitas sekolah/kampus, penjelasan struktur organisasi dan peran tiap bagian, serta perkenalan dengan pimpinan dan rekan kerja.

2. Pengembangan Kompetensi

Orientasi juga menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga pendidik. Materinya bisa berupa pelatihan teknis, pedagogis, penguasaan kurikulum, maupun penggunaan teknologi pendidikan. *Contoh:* workshop metode pembelajaran terbaru, pelatihan teknologi digital untuk mengajar, dan pendampingan oleh mentor.

3. Pembinaan Sikap dan Motivasi

Tujuan lain dari orientasi adalah membentuk sikap profesional, etika kerja, serta memupuk motivasi agar tenaga pendidik memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas dan tujuan pendidikan. *Contoh:* sesi motivasi, diskusi mengenai etika profesi guru, serta program penghargaan bagi pendidik berprestasi.

4. Penyesuaian dengan Kebijakan dan Prosedur

Tenaga pendidik juga perlu dibekali pemahaman tentang kebijakan, aturan, dan prosedur yang berlaku agar pelaksanaan tugas sesuai dengan standar dan regulasi yang ada. *Contoh:* sosialisasi aturan sekolah/kampus, penjelasan prosedur administrasi, hingga simulasi penerapan aturan melalui role-play.

5. Evaluasi dan Umpan Balik

Tahap terakhir orientasi adalah evaluasi, yang bertujuan menilai sejauh mana program berjalan efektif sekaligus memberikan masukan untuk perbaikan di masa mendatang. *Contoh:* kuesioner kepuasan peserta, refleksi bersama mentor atau supervisor, dan monitoring kinerja awal tenaga pendidik.

### **Pengaruh Seleksi dan Program Orientasi terhadap Kinerja dan Retensi Pegawai**

Proses seleksi dan orientasi memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kualitas dan keberlanjutan tenaga kerja di suatu lembaga. Penelitian oleh Hassan et al. (2023) menegaskan bahwa efektivitas sistem seleksi berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Organisasi yang menerapkan seleksi berbasis kompetensi dan integritas personal cenderung memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi karena proses tersebut memastikan kesesuaian nilai antara individu dan lembaga.

Selain itu, program orientasi yang terencana dengan baik mampu menurunkan tingkat stres kerja awal (entry shock) dan mempercepat adaptasi terhadap lingkungan baru. Menurut Yuliana & Kusumastuti (2024), orientasi yang menyertakan pelatihan nilai-nilai organisasi, komunikasi interpersonal, dan mentoring mampu memperkuat identitas profesional serta meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap lembaga. Dalam konteks lembaga pendidikan, hal ini sangat penting karena pendidik yang merasa diterima dan dihargai akan menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap visi pendidikan lembaga.

Lebih jauh, integrasi antara seleksi berbasis merit dan orientasi berbasis nilai menciptakan sistem SDM yang berkelanjutan. Model ini tidak hanya fokus pada kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan etika kerja. Menurut Rahmadani dan Yusuf (2023), lembaga yang menanamkan nilai integritas, disiplin, dan tanggung jawab sejak tahap orientasi mampu membangun budaya kerja yang solid dan adaptif terhadap perubahan. Hal ini memperkuat gagasan bahwa orientasi merupakan perpanjangan dari proses seleksi, bukan kegiatan yang terpisah.

Implementasi kedua tahapan ini juga dapat dilihat dari perspektif manajemen strategis SDM. Dessler (2022) menjelaskan bahwa sistem seleksi dan orientasi yang efektif adalah bagian dari siklus manajemen SDM yang terdiri atas rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi. Artinya, seleksi bukan hanya kegiatan administratif untuk “memilih”, melainkan langkah strategis untuk “mempersiapkan” individu yang siap berkembang bersama organisasi.

Dalam praktiknya, organisasi modern semakin banyak memanfaatkan teknologi digital dalam proses seleksi. Penggunaan sistem Applicant Tracking System (ATS), tes psikometri daring, dan wawancara berbasis video memungkinkan penilaian yang lebih objektif serta efisien waktu. Setiawan & Fitria (2025) mencatat bahwa digitalisasi seleksi membantu lembaga pendidikan menekan biaya rekrutmen hingga 25% sekaligus memperluas jangkauan pelamar dari berbagai wilayah.

Sementara itu, dalam konteks orientasi, penggunaan platform Learning Management System (LMS) dan modul interaktif memperkaya pengalaman karyawan baru. Pendekatan ini memungkinkan proses orientasi dilakukan secara berkelanjutan, tidak hanya sekali di awal masa kerja. Menurut Nugroho dan Widodo (2024), orientasi berbasis e-learning terbukti meningkatkan pemahaman karyawan baru terhadap budaya organisasi hingga 40% lebih tinggi dibanding metode konvensional.

Selain aspek teknis, proses seleksi dan orientasi juga perlu mempertimbangkan dimensi spiritual dan etika, terutama di lembaga pendidikan berbasis Islam. Seperti dijelaskan oleh Kari et al. (2025), seleksi dan orientasi berbasis nilai-nilai Islam menekankan kejujuran,

amanah, serta tanggung jawab moral sebagai bagian integral dari profesionalisme tenaga pendidik. Dengan demikian, orientasi tidak hanya bertujuan mengenalkan lingkungan kerja, tetapi juga membentuk karakter Islami yang mendukung tujuan pendidikan holistik.

## KESIMPULAN

Seleksi merupakan proses penting dalam manajemen SDM karena berfungsi memastikan organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan. Seleksi yang baik mampu meningkatkan kinerja lembaga, menekan angka turnover, menjaga keselarasan budaya kerja, serta mengoptimalkan investasi pada SDM. Seleksi seringkali menghadapi kendala, baik dari segi etika, instrumen penilaian, maupun perubahan kebutuhan organisasi yang dinamis. Selain seleksi, orientasi juga sangat dibutuhkan agar pegawai baru bisa mengenal lingkungan kerja, memahami visi dan misi organisasi, mengetahui kebijakan yang berlaku, membangun komunikasi, serta mendapatkan pendampingan melalui monitoring. Jika kedua aspek ini dijalankan secara optimal, organisasi akan memiliki tenaga kerja yang berkualitas, profesional, dan siap berkontribusi bagi kemajuan lembaga di tengah persaingan yang semakin ketat.

## REFERENSI

- Akilah, F. (2019). MANAJEMEN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN: MANIFESTASI DAN IMPLEMENTASI. *DIDAKTIKA*, 11(1), 81. <https://doi.org/10.30863/didaktika.v11i1.156>
- Hs, M. F., Anwar Us, K., & Shalahudin, S. (2024). Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pendidikan. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 207–217. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i1.4047>
- Janah, I. M. N., Karyanti, T. D., & Widiarto, A. (2022). EFEKTIVITAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT BPR XYZ (PERSERODA). *Yudishtira Journal : Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 2(3), 379–395. <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>
- Kari, M. F., Muslim, A., Irawan, A., & Rusmiati, R. (2025). Manajemen Rekrutmen, Seleksi, Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Islam. *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1).
- Nabilla Dwi Madya Narsa, Larasati Prameswari, Varadilla, A. C., & Sentot Imam Wahjono. (2023). KONSEP DESAIN PEKERJAAN DAN PERENCANAAN SDM. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27654.96322>
- Rahmawati, F. D., Al-Habsyi, A. Z. A., & Mardiyah, M. (2024). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA PEGAWAI. *An-Nadzir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(02), 107–123. <https://doi.org/10.55799/annadzir.v2i02.572>
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**