

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Pengertian Manajemen

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki berbagai macam kebutuhan. Salah satunya adalah kebutuhan untuk saling berinteraksi dan bekerja sama satu sama lain. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, maka manusia menciptakan suatu wadah yang disebut organisasi. Setiap individu yang masuk ke dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda. Dengan adanya organisasi, maka tujuan setiap individu akan menjadi lebih mudah untuk direalisasikan. Untuk itu diperlukan suatu cara yang dapat mengatur agar terjadi suatu keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Cara pengaturan itulah yang disebut dengan manajemen. Manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Definisi manajemen menurut **Williams (2001:6)** sebagai berikut :

“Manajemen adalah bekerja melalui orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang membantu pencapaian sasaran organisasi se-efisien mungkin”

Sedangkan menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:2)**

berpendapat bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Definisi yang sudah dikemukakan tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan usaha pencapaian tujuan tertentu melalui kegiatan yang dikerjakan oleh orang lain.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Peraturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli, yaitu sebagai berikut :

Menurut **Drs. Bambang Wahyudi (2003:3)** berpendapat bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi bersangkutan”

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:10)** mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Dari kedua definisi diatas, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah faktor yang penting untuk mengatur satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **T. Hani Handoko** dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial, meliputi :

a. Perencanaan (*planning*)

Adalah program kegiatan personalia yang disusun untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi perencanaan berkaitan dengan paramalan sejauh mana tujuan dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial maupun lingkungan politik. Dengan demikian, fungsi ini memberikan arah yang jelas dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah adanya perencanaan, maka bentuklah organisasi sebagai alat untuk mewujudkan perencanaan yang telah dibuat tersebut.

c. Pengarahan (*directing*)

Berfungsi untuk menuntut, membimbing, dan memotivasi agar fungsi-fungsi manajemen sebelumnya dapat dilakukan secara benar dan sesuai dengan rencana.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian berarti pengamatan yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan perencanaan yang ditetapkan, serta diikuti upaya perbaikan bila terjadi penyimpangan. Fungsi pengendalian meliputi tindakan antara lain :

- a. menetapkan standar prestasi.
- a. mengukur prestasi yang sedang berjalan.
- b. mengambil tindakan untuk memperbaiki prestasi yang tidak sesuai dengan standar.

2. Fungsi Operasional, meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Adalah upaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan personalia dengan cara penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan.

b. Pengembangan (*development*)

Setelah tenaga kerja yang didapatkan, maka diadakan usaha untuk mengembangkannya. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan melalui program pelatihan yang tepat.

c. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi ini dapat diartikan pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai bagi karyawan, disesuaikan dengan kontribusi yang telah karyawan berikan pada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Fungsi ini merupakan fungsi yang paling sulit, karena berhubungan dengan usaha untuk menyelaraskan berbagai kepentingan yang berbeda dalam organisasi, baik kepentingan perusahaan maupun kepentingan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Setelah ke empat fungsi dijalankan dengan baik, maka diadakan usaha untuk mempertahankan kemampuan untuk melakukan komunikasi, keselamatan kerja karyawan sehingga kondisi yang telah dicapai dapat dipertahankan.

f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Kadang-kadang perlu mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan para karyawannya karena berbagai alasan.

Dari atas dapat kita lihat bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi karena menyangkut unsur

manusia yang akan menentukan arah kemajuan bagi perusahaan di masa yang akan datang.

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan organisasi-organisasi. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:14)** manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon

2.3 Seleksi Tenaga Kerja

2.3.1 Pengertian Seleksi

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna.

Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

Menurut **Drs. Mutiara S. Panggabean SE. (2002:33)** berpendapat bahwa :

“Seleksi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/ calon karyawan mana yang seharusnya diterima/ dipekerjakan”

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:47)** mengemukakan bahwa :

“Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan”

Seleksi merupakan titik tolak diterimanya pegawai. Seleksi yang baik akan menentukan kualitas pegawai secara keseluruhan. Mengacu pada hal tersebut, dapat dikatakan bahwa seleksi bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam uraian jabatan. Oleh sebab itu, merupakan suatu keharusan bagi perusahaan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja di perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2.3.2 Tujuan Seleksi

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:49)** seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.

8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Setelah kita ketahui secara jelas tujuan pelaksanaan seleksi, kegiatan selanjutnya adalah menetapkan cara atau teknik seleksi.

2.3.3 Cara Seleksi

Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa dikenal dengan dua cara, yaitu nonilmiah dan metode ilmiah.

1) Nonilmiah

Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.

- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan.
- f. penampilan dan keadaan fisik pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi nonilmiah (*observation method*) kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan. Karena tulisan yang baik, tampang yang cakap, bicara yang lancar, belum tentu terampil dan bergairah kerja. Sebaliknya seseorang yang mempunyai tampang yang kurang cakap, tulisan yang tidak baik, dan bicara yang kurang lancar, bisa jadi lebih terampil, bergairah, kreatif, dan loyal terhadap pekerjaannya.

2) Metode ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. *Job specification* adalah suatu pernyataan tertulis yang berisis tentang keterampilan, kemampuan dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melaksanakan jabatan/pekerjaan tertentu secara efektif. *Job description* adalah surat pernyataan tertulis yang berisi tentang berbagai tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang memangku jabatan/pekerjaan tertentu, kondisi kerja, peralatan dan material

serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Seleksi metode ilmiah merupakan pengembangan seleksi nonilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara berikut :

1. Metode kerja yang jelas dan sistematis.
2. Berorientasi kepada prestasi kerja.
3. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.
4. Berdasarkan kepada *job analysis* dan ilmu sosial lainnya.
5. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat, sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif lebih mudah.

2.3.4 Kualifikasi Seleksi

Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Hal ini sangat penting supaya sasaran dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang dicapai menyimpang.

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:54-56)** kualifikasi seleksi meliputi sebagai berikut :

1) Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi, dan *turnover*-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan *turnover*-nya rendah.

2) Keahlian

Keahlian harus mendapatkan perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

3) Kesehatan fisik

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

4) Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5) Jenis kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan, dan peraturan perburuhan. Misalnya, untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

6) Tampang

Tampang (*physical apperance*) adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak diluar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7) Bakat

Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya.

8) Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Penilaian temperamen calon karyawan agak sulit. Untuk penilaian biasanya diserahkan kepada psikolog.

9) Karakter

Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

10) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

11) Kerja sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berdasarkan kemampuan.

12) Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

13) Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang disiplin sulit diharapkan mendapat hasil kerja yang baik.

14) Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kualifikasi-kualifikasi seleksi diatas tidak mungkin terdapat semuanya dalam diri seorang pelamar. Oleh karena itu, penyeleksi harus memberikan bobot nilai secara selektif sesuai dengan kebutuhan prioritas kebutuhan perusahaan. Tanpa memberikan bobot nilai kualifikasi seleksi, penyeleksi tidak akan dapat memperoleh calon karyawan dari pelamar yang ada.

2.3.5 Proses Seleksi

Proses pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

Menurut **Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001:57)** proses seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut :

1) Seleksi surat-surat lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat, dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2) Pengisian blanko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3) Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal yang dianggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku, dan hal lain dari pelamar bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang

baik-baik saja. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment references*.

4) Wawancara pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian, akan didapatkan data yang lebih komplet dan lebih rinci.

Dengan percakapan langsung, pewawancara yang berpengalaman dan jeli dapat menggali kemampuan (*acceptability*) seorang pelamar. Dengan wawancara akan diperoleh informasi dari setiap pelamar, kemudian dibandingkan satu persatu siapa yang paling tinggi kemampuannya untuk melakukan pekerjaan itu.

5) Tes penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah sebagai berikut :

1. *Physical (medical) test* yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran dan penglihatan (buta warna atau tidak).
2. *Academic (knowledge) test* yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.
3. *Psychological test* yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*), bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*), dan kepribadian (*personality*) dari pelamar.

6) Tes psikologi

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.

Jenis-jenis tes psikologi :

1. Tes kecerdasan (*intelligence test*) yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
2. Tes kepribadian (*personality test*) yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesedian bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran, dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan perusahaan.
3. Tes bakat (*aptitude test*) yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
4. Tes minat (*interest test*) yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
5. Tes prestasi (*achievement test*) yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tes prestasi ini hendaknya dilakukan secara cermat dan mendalam untuk mengetahui apa pelamar mempunyai mental serta kemauan besar dalam mencapai prestasi kerja optimal.

7) Tes kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

Misalnya, pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak), berpenyakit jantung atau tidak, bronkhitis atau tidak, dan mempunyai cacat badan atau tidak.

Tes kesehatan hendaknya diperhatikan dengan cermat karena sangat menentukan tingkat prestasi karyawan. Tidak mungkin karyawan akan dapat berprestasi baik jika ia sering sakit dan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

8) Wawancara akhir atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar menjadi calon karyawan pada perusahaan tersebut.

Wawancara dapat dilaksanakan dengan menggunakan berbagai format wawancara yang berbeda, antara lain :

1. Tidak terstruktur, yaitu sedikit bila ada pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan. Pertanyaan-pertanyaan dibuat selama wawancara.
2. Terstruktur, yaitu suatu daftar pertanyaan ditentukan sebelumnya, biasanya diajukan kepada semua pelamar.
3. Campuran, yaitu suatu kombinasi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan tidak terstruktur, yang biasanya dilakukan dalam praktek.

4. Pemecahan masalah, yaitu pertanyaan-pertanyaan dibatasi pada berbagai situasi hipotensi. Evaluasi dilakukan pada penyelesaian dan pendekatan yang digunakan pelamar.
5. Stress interview, yaitu serangkaian gertak, pertanyaan-pertanyaan sengit dan cepat yang dimaksudkan untuk membuat nerves pelamar.

9) Memutuskan diterima atau ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan. Selanjutnya mereka diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syarat sepenuhnya.

2.3.6 Hambatan-hambatan Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada hambatan/ kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Menurut **Drs. Mutiara S. Panggabean S.E. (2002:33)** yang menjadi hambatan-hambatan dalam proses seleksi itu, antara lain :

a. Tolok ukur

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif.

Misalnya, mengukur kejujuran atau kesetiaan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan subjektif saja.

b. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya.

c. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengelabui penyelesi.

Untuk mengurangi kendala-kendala tersebut, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.