

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Seleksi Tenaga Kerja

Karyawan adalah kekayaan atau asset 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 dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon–calon pegawai yang berpotensi.

Berikut ini adalah keterangan para ahli tentang seleksi karyawan pada perusahaan atau organisasi, antara lain:

1. Menurut Handoko (1989:85) bahwa ‘Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah di terima atau tidak’.
2. Menurut Pangabean (2002:33) bahwa ‘Seleksi adalah merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/calon karyawan mana yang seharusnya diterima/dipekerjakan’.
3. Menurut Simamora (<http://www.scribd.com/doc/41464021/Makalah-Rekrutmen-Dan-Seleksi> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.13 WIB) bahwa ‘Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan’.
4. Menurut Stoner (<http://kuliahpsikologi.dekrizky.com/seleksi-dan-penempatan> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.17 WIB) bahwa ‘Seleksi merupakan proses yang saling menguntungkan organisasi

memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak, dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak’.

5. Menurut Robbins (<http://kuliahpsikologi.dekrizky.com/seleksi-dan-penempatan> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.17 WIB) bahwa ‘Proses seleksi yang efektif adalah memapankan karakteristik individual (kemampuan, pengalaman, dll) dengan persyaratan pekerjaan tertentu, bila gagal, kinerja dan kepuasan karyawan akan terganggu’.
6. Menurut Sikula (<http://kuliahpsikologi.dekrizky.com/seleksi-dan-penempatan> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.17 WIB) bahwa ‘Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha orang untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan SDM yang mampu berfungsi sebagai input lembaga’.
7. Menurut Yoher (<http://kuliahpsikologi.dekrizky.com/seleksi-dan-penempatan> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.17 WIB) bahwa ‘Penarikan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan menjadi milik orang, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar kemampuan penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi’.
8. Menurut Mankunegara (<http://kuliahpsikologi.dekrizky.com/seleksi-dan-penempatan> diakses tanggal 20-5-2011 pada pukul 20.17 WIB) bahwa ‘Penarikan adalah suatu proses atau tindakan oleh perusahaan untuk mendapatkan tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan proses seleksi, penempatan’.

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 karena 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.

2.2 Tujuan Seleksi

Menurut Hasibuan (2001:49) seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal–hal sebagai 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 baik.

Setelah mengetahui tujuan seleksi secara jelas seperti yang telah diuraikan diatas, maka kita juga harus mengetahui alasan perusahaan mengadakan seleksi karyawan.

Untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan perusahaan, maka perlu diadakan proses seleksi terhadap calon karyawan. Perusahaan membutuhkan calon karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan.

Menurut Rachmawati (2008:84) Kebutuhan ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

1. Pengunduran diri karyawan
Adalah karyawan yang berhenti bekerja atas kehendaknya sendiri, dengan mengajukan permohonan pengunduran diri dengan menyebutkan alasan-alasan pengunduran dirinya.
2. Karyawan yang meninggal dunia
Kematian adalah suatu hal yang tidak bisa dapat dihindari, hal ini harus menjadi pemikiran perusahaan untuk mencari karyawan pengganti.
3. Pemutusan hubungan kerja
Adalah karyawan yang berhenti kerja dikarenakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) oleh pihak perusahaan yang disebabkan karena karyawan tersebut telah lanjut usia ataupun karyawan tersebut tidak mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.
4. Pengembangan perusahaan
Dengan adanya pengembangan perusahaan, maka perusahaan akan lebih banyak lagi membutuhkan karyawan baru.
Setelah kita ketahui secara jelas tujuan pelaksanaan seleksi, dan kebutuhan akan seleksi karyawan, kegiatan selanjutnya adalah menetapkan cara atau teknik seleksi.

2.3 Cara Seleksi

Menurut Hasibuan (2001:52) cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru yang sampai dewasa dikenal dengan dua cara, yaitu metode non ilmiah dan metode ilmiah.

- 1) Metode non ilmiah
Seleksi dengan cara non ilmiah 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 yang bersangkutan.
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi non ilmiah (*observation method*) kurang dapat dipertanggung jawabkan 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 berisi 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 tanggung jawab yang harus dilakukan oleh seseorang yang mengaku jabatan/pekerjaan tertentu, kondisi kerja, peralatan dan material serta informasi yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Seleksi metode ilmiah merupakan pengembang seleksi non ilmiah 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

2.4 Kualifikasi Seleksi

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam uraian pekerjaan. 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 Hasibuan (2001:54) kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan, fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif, dan kreatifitas.

1) Umur

Umur harus mendapatkan 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 umumnya 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 appearance*) 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 erat 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 mendapatkan hasil kerja yang baik.

14) **Inisiatif dan Kreatif**

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreatifitas 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.

2.5 Proses Seleksi

Proses pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan atas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Menurut 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 mengelompokan atas surat lamaran yang mengetahui syarat dan surat lamaran yang tidak mengetahui syarat. Lamaran yang tidak mengetahui syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang mengetahui syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus

dicantumkan waktu, tempat, dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2) Pengisian blangko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blangko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti nama 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 itu harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment reference*.

a. *Personal references* adalah referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter, kesehatan atau penyakit yang pernah dialami pelamar.

b. *Empolyment references* adalah referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenal latar belakang maupun pengalaman kerja pelamar.

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. Adapun macam-macam wawancara, yaitu:

- a. *Unstructured interview* adalah secara bebas tanpa persiapan pertanyaan yang akan dipertanyakan.
- b. *Structured interview* adalah wawancara yang pertanyaan-pertanyaannya telah dipersiapkan sehingga wawancara itu akan lebih terarah dan cepat.
- c. *Mixed interview* adalah kombinasi antara *unstructured interview* dengan *structured interview*. Cara ini akan memperoleh data dan informasi yang lebih lengkap dan terisi dari pelamar.

5) Tes penerimaan

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

1. Tes Fisik yaitu suatu proses yang menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran dan penglihatan.
2. Tes Akademik yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.
3. Tes Psikologi yaitu proses menguji tentang kecerdasan, bakat, prestasi, minat, dan kepribadian 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 yaitu menguji kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

2. Tes kepribadian yaitu menguji kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran, dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan perusahaan.
 3. Tes bakat yaitu mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
 4. Tes minat yaitu menguji jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apakah pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 5. Tes prestasi yaitu mengetes dan mengukur apakah 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-prestasi kerja yang 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, bronhitis atau tidak, dan mempunyai cacat badan atau tidak.
- Tes kesehatan hendaknya diperhatikan dengan cermat karena sangat menentukan tingkat prestasi kerja 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 dibatasi pada berbagai situasi hipotesis. Evaluasi dilakukan pada penyelesaian dan pendekatan yang digunakan pelamar.
5. Stress interview, yaitu serangkaian gertak, pertanyaan-pertanyaan sengit dan cepat yang dimaksudkan untuk membuat gugup pelamar.

9. Keputusan Penerimaan

Ini merupakan tahap akhir dari proses seleksi. Dimana atasan langsung yang akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah menjalani serangkaian proses seleksi untuk menjadi karyawan.

Sedangkan proses seleksi yang dikemukakan oleh Rachmawati (2008:101) adalah sebagai berikut:

1. Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus

pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.

2. Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat pula untuk menguji respon pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes ini bisa bervariasi pada beberapa organisasi, antara lain tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologis, tes kemampuan komputer, tes minat serta bakat, dan lain-lain. Tes tersebut bergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi pelamar. Berikut ini jenis-jenis tes, antara lain:

a. Tes kemampuan pemahaman

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.

b. Tes kecerdasan

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, pembendaharaan kata, kemampuan lisan, dan kemampuan kuantitatif.

c. Kemampuan mental khusus

Ada pula ukuran kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat juga disebut tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.

d. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan, jari, dan pergerakan lengan. Tes kemampuan fisik juga diperlukan, kemampuan fisik meliputi kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh atau stamina.

e. Tes kepribadian dan minat

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditampilkan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Kepribadian dan minat kadang-kadang digunakan sebagai penduga seperti sesuatu yang tidak dapat diduga. Tes kepribadian dapat merupakan aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti pemikiran pribadi, stabilitas, dan motivasi. Beberapa tes ini bersifat proyektif. Hal ini berarti mendorong pemikiran bercabang, seperti suatu noda tinta atau gambaran buruk yang digambarkan seseorang saat mengerjakan tes. Kemudian pelamar diminta menginterpretasikan atau menggambarkan hal tersebut. Dari sikap ini akan muncul gambaran tentang emosi pelamar. Tes kepribadian merupakan tes proyektif yang lebih sulit untuk dievaluasi. Tes ini digunakan oleh para ahli untuk meneliti penggambaran dan reaksi peserta tes tentang personal tes tersebut. Hasilnya kemampuan atau ciri kepribadian dan kesuksesan dalam bekerja akan terlihat. Minat merupakan perbandingan masing-masing orang terhadap jabatan yang akan dipegang. Tes ini sangat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai alat seleksi.

3. Wawancara awal

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemampuan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara ini biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efisien.

4. Evaluasi latar belakang

Evaluasi ini ingin melakukan kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat

mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk menginformasikan kebenaran informasi yang disebutkan pelamar.

5. Wawancara mendalam

Setelah tes terdahulu selesai, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bisa dilakukan oleh manajer madya atau puncak untuk mengetahui kemampuan sebenarnya dari calon pelamar yang akan menduduki posisi strategis.

Wawancara dapat diklasifikasikan atas empat cara, yaitu:

a. Menurut tingkat struktur (wawancara terstruktur atau tidak terstruktur).

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti serangkaian urutan pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya. Kelemahan wawancara ini akan sulit mendapatkan informasi lebih luas tentang pelamar.

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara tidak terarah yang mengikuti pokok-pokok minat yang muncul dalam menanggapi pertanyaan. Pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan topik pertanyaan yang diajukan pada pelamar, tidak bergantung pada pertanyaan baku. Kelemahannya pertanyaan menjadi tidak terarah dan informasi utama yang sebenarnya ingin digali malah tidak terjawab dari pelamar.

b. Menurut tujuan (wawancara stres dan penilaian).

Wawancara stress adalah wawancara dimana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang bersifat menyudutkan. Wawancara ini termasuk model terstruktur karena pertanyaan sudah disiapkan sebelumnya. Tujuan wawancara ini untuk beberapa posisi pekerjaan yang berhubungan langsung dengan

pelanggan, dimana pelamar akan menghadapi situasi yang rumit dan sulit dalam menghadapi keinginan pelanggan yang beragam.

Wawancara penilaian adalah wawancara pada pelamar dimana mereka diminta untuk menjelaskan keputusan atau tindakan apa yang akan dilakukan apabila menghadapi situasi yang mendesak dalam organisasi. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana perilaku pelamar menghadapi konflik dalam organisasi.

c. Menurut isi wawancara (wawancara situasional dan perilaku).

Wawancara situasional adalah wawancara yang berisi serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

Wawancara penilaian adalah wawancara yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang akan diberikan pada pelamar dan difokuskan pada cara pelamar bertindak pada situasi tertentu.

d. Menurut cara wawancara dilakukan (wawancara panel dan serial).

Wawancara panel adalah wawancara yang dilakukan lebih dari satu orang atau secara berkelompok terhadap seorang pelamar atau lebih. Wawancara ini bisa berfungsi baik karena penilaian setiap pewawancara dapat dicocokkan dengan pewawancara lain.

Wawancara serial adalah wawancara dimana pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masing menilai pelamar berdasarkan bentuk standar yang ditetapkan organisasi.

6. Tes kesehatan

Tes ini tidak kalah pentingnya dengan tes yang lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalani tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, bergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

7. Pengambilan keputusan

Jika pelamar sudah melalui serangkaian tes, pelamar siap bergabung dengan organisasi. Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa atau pengumuman di tempat seleksi. Calon yang tidak diterima sebaiknya diberitahu disertai alasan penolakan.

2.6 Hambatan–hambatan Seleksi

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

Menurut Panggabean (2004:33) yang menjadi hambatan–hambatan dalam proses seleksi itu, antara lain:

a. Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak 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 perusahaan 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 keahlian untuk mengelabui penyeleksi.

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

