

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGERTIAN SELEKSI KARYAWAN

Banyak ahli memberikan pemahaman tentang batasan Seleksi. Diantaranya adalah Dale Yorder, memberikan batasan Seleksi yaitu :

Selection is the process in which potensial employess recruited from various sourcess, are examined and separated into two classes-those to be offered employment and those who are not 1)

Menurut Penulis, artinya yaitu Seleksi adalah suatu proses dimana penarikan tenaga-kerja yang berpotensi dari berbagai sumber, untuk dibagi menjadi dua kelompok tenaga-kerja yang mampu untuk diterima, dan yang tidak.

Menurut G.Strauss dan LR. Sayles, Seleksi adalah :

The selection process is one of prediction making an informed estimate about which applicants have the highest adds for job success 2)

artinya, proses Seleksi adalah salah satu cara peramalan/membuat perkiraan berdasarkan informasi mengenai pelamar kerja yang mempunyai kemungkinan terbesar untuk berhasil dalam pekerjaannya.

1) Dale Yorder, Personnel Management and Industrial Relation. Maruzen Asian Edition, Maruzen Company, Ltd, 1956, page 203

2) George Strauss and Leonard R Sayles, Personnel The Human Problem of Managemant. New Delhi : Prentice hall of India private Limited, 1985. Fourth edition page 371.

Sedangkan Alex S. Nitisemito dalam bukunya *Manajemen*

Personalia, mengemukakan :

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya 3)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian Seleksi adalah menyaring dan memilih calon karyawan yang dapat memenuhi syarat-syarat jabatan tertentu, dan bagaimana menyaring karyawan yang tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat direkrut.

Dengan demikian Analisa-jabatan dan Seleksi merupakan dua hal yang saling tergantung satu dengan yang lain.

Dimana menurut Alex S. Nitisemito hal ini disebabkan

Metode seleksi yang tepat harus ditunjang oleh analisa jabatan yang tepat dan analisa jabatan yang tepat harus diikuti oleh metode-metode seleksi yang tepat pula 4)

Dalam hal Seleksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai tentu tidak akan tercapai apabila dalam merekrut/menarik karyawan tidak tegas, dan menyimpang dari Analisa-jabatan/*job analysis* perusahaan tersebut, yang

3) Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985, halaman 44.

4) Ibid, halaman 45.

berarti perusahaan tersebut menetapkan syarat apa yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu.

Sebagaimana kita ketahui merekrut karyawan dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti :

1. Dari kalangan internal perusahaan
2. Dengan menggunakan jasa-jasa karyawan/pegawai lama
3. Dari lembaga-lembaga pendidikan
4. Melalui media massa
5. Melalui Departemen Tenaga Kerja.

Setelah merekrut dari salah-satu sumber tersebut, perusahaan dapat mengadakan Seleksi karyawan dengan tepat.

Selanjutnya FX. Soedjadi dalam bukunya, Pokok-pokok Manajemen Perkantoran menguraikan maksud dari Seleksi karyawan sabagai berikut :

Merupakan suatu proses perolehan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan lowongan kerja yang ada serta sesuai pula dengan kecakapan calon pegawai yang bersangkutan 5)

Adapun tujuan Seleksi menurut M. Manullang adalah sabagai berikut :

Untuk dapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam job description 6)

5) FX. Soedjadi, Pokok-pokok Manajemen Kepegawaian Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1977, hal 9.

6) M. Manullang, Manajemen Personalia. Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985, hal 50.

Selanjutnya tujuan Seleksi secara terinci adalah :

1. Untuk mengukur kemampuan pelamar
2. Untuk mengecek seberapa banyak pengalaman kerja seorang pelamar.
3. Untuk melakukan perbandingan-perbandingan diantara para pelamar
4. Untuk menyempurnakan standar-standar atau norma-norma Seleksi
5. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan *job description*.

Sifat-sifat dan karakteristik yang dibutuhkan sebagaimana tergambar dalam *job description* itu diusahakan terdapat pada diri pelamar. Ini berarti bahwa tenaga kerja yang diterima adalah pelamar yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana tercantum dalam *job description*. Bilamana tidak terdapat pelamar yang memenuhi syarat tersebut, maka terbuka kemungkinan menerima pelamar yang mendekati syarat-syarat tersebut, dengan catatan bahwa pemenuhan sifat-sifat tersebut terealisasi pada waktu yang akan datang, misalnya - melalui pemberian saran-saran pelatihan atau pendidikan.

Menurut M.Manullang, ada beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam Seleksi karyawan yaitu :

1. Keahlian
2. Pengalaman
3. Umur

4. Jenis kelamin
5. Pendidikan
6. Keadaan fisik
7. Tampang
8. Bakat
9. Temperamen
10. Karakter 7)

Dalam pemilihan calon-calon karyawan, sesungguhnya masih ada lagi kualifikasi-kualifikasi lain yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam mengadakan Seleksi. Harus dicatat bahwa tidak seluruhnya kualifikasi tersebut harus dimiliki oleh seorang calon karyawan.

Kualifikasi itu tergantung atas *job spesification* dari suatu jabatan tertentu. Kualifikasi karyawan yang dibutuhkan tergantung dari masing-masing jabatan yang hendak diisi.

Pelaksanaan Seleksi harus efektif, artinya Seleksi itu harus dilakukan dengan tepat. Hal ini dapat dilakukan dengan mempelajari Metode Seleksi yang sudah umum dipergunakan oleh perusahaan atau instansi lain. Seleksi juga harus efisien, artinya tidak terjadi pemborosan dalam pelaksanaan Seleksi.

Jadi, proses Seleksi merupakan rangkaian langkah kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan diterima atau tidaknya calon/pelamar yang sesuai dengan analisa jabatan.

7) Ibid, halaman 53

Menurut Dale Yorder analisa jabatan/*job analysis*

mencakup :

1. *Job Description*
2. *Job Spesification*

ad. 1. *Job Description*,

yaitu penjelasan tentang jabatan yang ada, termasuk di dalamnya tugas, wewenang dan tanggung jawab dari seorang yang menduduki jabatan tersebut. *Job Description* penting karena menjelaskan secara terperinci tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

ad. 2. *Job Spesification*,

merupakan informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku jabatan dengan baik. Dalam penyusunan analisa-jabatan ini organisasi perusahaan berusaha untuk mendapatkan informasi dan keterangan yang lebih baik dan lengkap. Dengan demikian, Manajer mengetahui orang-orang yang ditempatkan dalam jabatan yang tersedia. Dalam mengumpulkan informasi tersebut Manajer harus memperhatikan kriteria :

- a. Apa yang harus dikerjakan
- b. Bagaimana kualitas dan kemampuan yang diperlukan
- c. Bagaimana masalah tanggung-jawab kerjanya, kondisi-kerja, termasuk di dalamnya lingkungan kerja karyawan 8)

Jika informasi telah dikumpulkan, maka pekerjaan selanjutnya adalah menyusun bahan-bahan yang diperlukan dalam *job description*. Di dalam *job description* inilah informasi disebar-luaskan, yang meliputi sifat pekerjaan

8) Dale Yorder, Opcit, hal 295.

dan tipe dari karyawan. Jadi, analisa-jabatan merupakan landasan dalam rangka penentuan jumlah karyawan yang akan diseleksi.

B. TEHNIK DAN METODE PELAKSANAAN SELEKSI

Dalam menentukan Metode Seleksi dalam organisasi perusahaan, harus senantiasa selaras dengan syarat-syarat dalam menentukan analisis, sebab apa yang harus diseleksi tidak dapat dikemukakan secara tegas karena semua ini tergantung pada analisa-jabatan yang telah ditetapkan. Misalnya, dalam analisa-jabatan untuk jabatan tertentu ditetapkan bahwa yang harus diseleksi adalah "kemampuan bagaimana mendekati pejabat-pejabat Pemerintah untuk menawarkan suatu barang tertentu", sehingga diperlukan kepandaian bergaul dan mempengaruhi seseorang.

Alex S.Nitisemito, mengemukakan hal-hal yang diseleksi :

1. Tingkat pendidikan
2. Pengalaman
3. Ketrampilan
4. Kecerdasan
5. Kesenian
6. Umur
7. Bakat
8. Kepribadian
9. Jenis kelamin 9)

9) Alex S.Nitisemito, Opcit, hal 44.

Salah satu cara yang umum dipakai adalah menilai setiap calon karyawan berdasarkan kualifikasi yang dikehendaki dari karyawan tersebut, misalnya penentuan ranking terhadap karyawan yang dibutuhkan, yakni :

1. Syarat mutlak misalnya ; WNI, penduduk DKI, tak pernah dihukum, belum menikah
2. Syarat pokok misalnya ; Pendidikan dan pengalaman
3. Syarat penting misalnya ; Kesehatan dan kepribadian
4. Syarat pelengkap misalnya ; Umur 10)

Setelah beberapa syarat tersebut tercapai, barulah metode pengadaan seleksi diperhatikan. Diantaranya seleksi harus memperhatikan peraturan-peraturan tertentu, baik dari instansi Pemerintah maupun swasta, misalnya peraturan perburuhan, undang-undang keselamatan kerja, pembayaran upah tidak kurang dari kebutuhan fisik minimum dan lain sebagainya.

Alex S.NitiseMITO mengemukakan beberapa metode seleksi yang sering digunakan, antara lain :

1. Surat lamaran, surat keterangan dan formulir isian
2. Penelitian/pengecekan kebenaran data pelamar
3. Tes ketrampilan dan pengetahuan
4. Tes kesehatan
5. Tes psikologi
6. Wawancara 11)

Sedangkan FX.Soedjadi dalam bukunya Pokok-pokok Manajemen Kepegawaian, mengemukakan Metode Seleksi sebagai

10) Ibid, halaman 49.

11) Ibid, halaman 69.

berikut :

1. *Recruitment*/perolehan tenaga kerja
2. *Screening*/penyaringan
3. *Testing*/ujian
4. *Interview*/wawancara
5. *Placement*/penempatan
6. *Pre-entry training*/pendidikan pendahuluan
7. *Pre-evaluation*/penilaian pendahuluan 12)

ad. 1. *Recruitment*/Perolehan tenaga kerja

Recruitment adalah suatu proses untuk menarik tenaga baru dari sumber-sumber dalam jumlah sebanyak-banyaknya, sehingga dapat mengadakan pemilihan tenaga-kerja tersebut dengan leluasa dengan maksud untuk memperoleh tenaga-kerja yang baik, sesuai dengan jabatan yang tersedia. Sumber-sumber tenaga-kerja dapat dicolongkan atas tiga sumber, yaitu :

- a. Sumber dari dalam perusahaan/internal yaitu, bila tenaga-kerja yang baru diambil dari karyawan yang telah bekerja pada perusahaan tersebut.
- b. Sumber dari luar perusahaan/external yaitu, apabila ada jabatan atau lapangan kerja yang lowong itu diisi oleh sumber tenaga-kerja yang berasal dari luar perusahaan.
- c. Campuran dari internal dan external, yaitu bila lapangan-kerja yang lowong itu banyak dan bermacam-macam tingkatan atau keahlian, maka tenaga yang diperlukan dapat diperlukan dapat diambil dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Cara pelaksanaan *recruitment* dapat dilaksanakan dengan cara :

1. Pelamar yang datang sendiri / *Unsolicited applicant*.
2. Rekomendasi dari teman pegawai/*recomendation of present employess*.
3. Kontak sehari-hari secara pribadi/*everiday personal contact*.
4. File lamaran/*application file*.
5. Melalui advertensi disurat kabar/*news paper advertising*.

Pada zaman modern sekarang ini, cara nomor 5 (lima) inilah yang paling umum dipakai oleh perusahaan Swasta dan Pemerintah.

ad. 2. *Screening/penyaringan*

Screening adalah proses penelitian terhadap para pelamar yang terdaftar mengenai :

1. Lengkap tidaknya keterangan yang diperlukan.
2. Apakah pelamar telah memenuhi syarat minimal dan umum untuk memangku jabatan tertentu.

Proses ini dilaksanakan bilamana sejumlah para pelamar melebihi atau kurang dari kebutuhan jabatan.

ad. 3. *Testing/ujian*

Testing bila jumlah pelamar setelah diadakan penyaringan masih juga melebihi kebutuhan dari suatu jabatan, maka diadakan ujian/testing, yang dapat dilaksanakan secara lisan atau secara tertulis. Materi ujian disamping yang ada hubungannya dengan sifat dan keadaan dari jabatan yang akan diisi perlu juga diperlukan diberikan soal-soal ujian jenis yang lain misalnya tentang kecerdasan, kejujuran, karakter dan lain sebagainya. Dari hasil testing tersebut kemudian dapat ditentukan calon utama untuk diterima dan calon cadangan yang ada kemungkinan diterima untuk menggantikan calon utama.

ad. 4. *Interview/wawancara*

Interview setelah di tes kemudian calon pegawai tersebut diinterview oleh pimpinan instansi yang bersangkutan atau oleh pejabat yang ditunjuk atau oleh team tertentu dari macam-macam bidang perusahaan. *Interview* ini terutama mengenai hal-hal yang akan ditugaskan dengan calon pegawai tadi. Hal ini berarti bahwa dalam mewawancarai pegawai harus disiapkan terlebih dahulu job analysis dari tugas pekerjaan yang bersangkutan.

Interview dapat dilakukan secara :

1. *Directed/terbimbing*, yakni calon pegawai hanya disuruh menjawab segala pertanyaan yang dilakukan dan diarahkan oleh pejabat yang menginterview.
2. *Non Directed / bebas*, yakni para calon yang disuruh dengan leluasa menceritakan apa saja

yang diketahuinya tentang tugas pekerjaan yang akan ditugaskannya.

ad. 5. *Placement/penempatan*

Placement dalam penempatan tenaga kerja diusahakan berlakunya prinsip the right man on the right place. Untuk terlaksananya prinsip ini, maka proses placement harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Adanya job description yang jelas mengenai lapangan kerja yang lowong tadi.
2. Kecakapan calon pegawai yang bersangkutan termasuk kemampuan bekerjasama dengan pegawai-pegawai lain.

Hal ini didasarkan kepada hasil testing dan interview tersebut diatas.

ad.6. *Pre Entry Training/pendidikan pendahuluan.*

Pre Entry Training agar pegawai baru tersebut benar-benar faham mengenai tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya serta tidak canggung terhadap teman-teman sekerjanya, maka sebelum secara resmi bekerja, diadakan aktivitas-aktivitas, sebagai berikut :

1. Diberikan kepadanya latihan pendahuluan. Latihan sebaiknya diberikan secara lisan dan dengan metode diskusi, sebagai latihan pengenalan kerja.
2. Ditunjukkan cara-cara melakukan pekerjaan, fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatannya.
3. Ditunjukkan kepadanya skema organisasi, bagan denah dari perusahaan tersebut.
4. Diperkenalkan kepada rekan-rekan sekerjanya.
5. Untuk sementara waktu, cara bekerja pegawai baru itu perlu mendapat bimbingan dan pengawasan dari pimpinannya.

Dengan mengenal tugas-tugas, kewajiban kepada perusahaan dan rekan-rekan sekerjanya, pegawai baru itu dapat bekerja dengan perasaan tidak asing lagi dan dengan tenang.

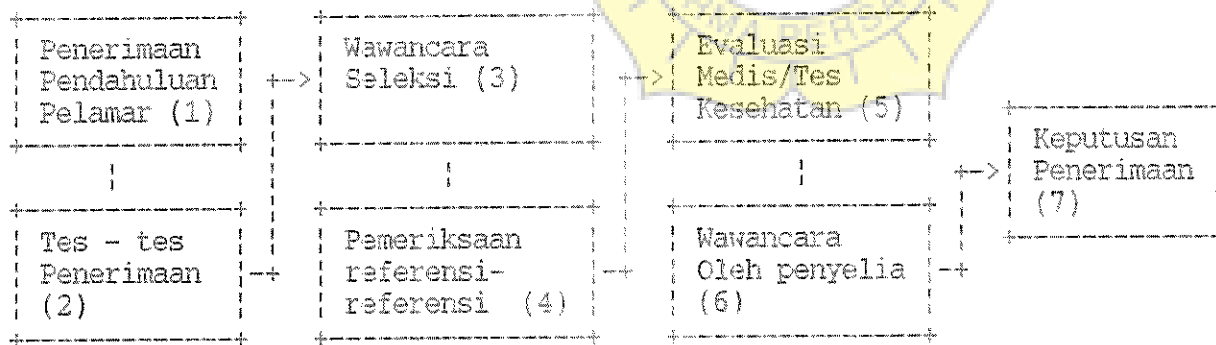
ad. 7. *Pre Evaluation/* penilaian pendahuluan

Pre Evaluation proses ini terdiri dari dua tahap sebagai berikut :

1. Evaluasi pendahuluan, yaitu mengamati cara kerjanya dan para calon pegawai tadi diharuskan membuat laporan tentang kesan yang diperoleh dari latihan pendahuluan.
2. Probation Period/masa percobaan, yang lamanya antara 3 - 6 bulan. Kemudian kepada supervisor ditanyakan tentang keterampilan, disiplin, kerajinan, kecakapan bergaul/kerjasama pegawai baru tersebut. Setelah proses itu semuanya selesai dan ternyata pegawai baru tersebut dapat bekerja dengan baik dalam masa percobaan, maka barulah pegawai itu diangkat dan ditetapkan sebagai pegawai tetap perusahaan. 12)

Selanjutnya T.Hani Handoko mengemukakan tujuh langkah dalam prosedur Seleksi :

Gambar I



Langkah-langkah dalam proses seleksi

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon / pelamar ke kantor Bagian Personalia atau dengan permintaan tertulis.

12) FX.Soedjadi, Opcit, halaman 9.

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan dapat membantu dalam upaya menghilangkan kesalah-pahaman, menghilangkan informasi dari sumber tidak resmi, dan kemudian memeriksa kebenaran informasi lamaran tersebut.

Tes penerimaan merupakan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang akan diseleksi.

T.Hani Handoko, mengemukakan pendapat tentang penggunaan-penggunaan peralatan tes, sebagai berikut :

- a. Tes-tes psikologi, yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes ini mencakup :
 1. Tes kecerdasan, yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis .
 2. Tes kepribadian, dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerjasama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya .
 3. Tes bakat, yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan .
 4. Tes minat, yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan .
 5. Tes prestasi, yang mengukur kemampuan pelamar sekarang.
- b. Tes-tes pengetahuan, yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar . Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan .
- c. Performance tes, yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik. 13)

Langkah selanjutnya adalah wawancara Seleksi, adalah percakapan formal yang mendalam, yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidaknya seorang pelamar. Wawancara Seleksi mempunyai dua kelemahan utama yaitu Reliabilitas dan validitas. Pelaksanaan wawancara sering menghasilkan informasi yang bervariasi dari satu pewawancara dengan pewawancara lain. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses Seleksi, karena efektifitasnya dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas. Wawancara pada umumnya diselenggarakan antara pewawancara dan pelamar, atas dasar satu dengan satu. Wawancara kelompok kadang-kadang juga digunakan. Dalam proses wawancara ada lima tahap yang harus dijalani agar wawancara berhasil, meliputi : persiapan wawancara, pengarahan atau penciptaan hubungan, pertukaran informasi, terminasi, dan evaluasi.

Bagaimana tipe pelamar ? bagaimana sifat atau kepribadian pelamar ? apakah pelamar pekerja yang jujur ? Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dijawab dengan pemeriksaan referensi. Tentang karakter pelamar biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta oleh perusahaan.

Proses Seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di

luar perusahaan maupun oleh tenaga medis dari perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan.

Atasan-langsung pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung-jawab atas para karyawan yang baru diterima. Para penyelia atau atasan langsung sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan-tehnis pelamar dan menjawab pertanyaan pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final. Partisipasi penyelia paling baik diperoleh melalui *Supervisory Interview*.

Wawancara ini berguna sebagai suatu cara efektif untuk meminimumkan perputaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

Langkah terakhir dari proses Seleksi adalah keputusan penerimaan. Apakah diputuskan oleh penyelia atau Bagian Personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses Seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat, para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Bagian Personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya, karena mereka telah melewati berbagai macam tahap program Seleksi.

Dengan persiapan dan rencana yang disusun dengan baik, maka penyediaan dan penempatan karyawan dapat dilaksanakan pada waktu dan tempat yang di inginkan oleh perusahaan. Selain dari pada itu pengeluaran pembiayaan yang diperlukan untuk perencanaan karyawan dapat ditekan seminimum mungkin.

Adapun perencanaan karyawan bertujuan untuk :

1. Merencanakan atau mengadakan *forecasting* tentang jumlah karyawan dan jenis/tipe karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang.
2. Mengambil langkah-langkah agar jumlah karyawan yang dibutuhkan itu tersedia pada waktu dan tempat yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dengan memforecast kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang dapat diambil langkah-langkah Seleksi karyawan.

Manfaat seleksi karyawan bagi perusahaan pada dasarnya adalah :

1. Dapat memilih alternatif di antara yang lulus dengan baik.
2. Dapat menyediakan calon karyawan yang mempunyai kualitas, dan dalam kuantitas yang dibutuhkan.

3. Dapat meningkatkan mutu karyawan dalam menduduki suatu jabatan.
4. Dengan adanya Seleksi dapat memperlancar promosi dan rotasi karyawan dalam organisasi.
5. Dengan adanya Seleksi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

C. BENTUK-BENTUK TES.

Menurut Edwin B. Flipppo bentuk-bentuk tes dapat di klasifikasikan sebagai berikut :

1. Tes kecerdasan, tes kemampuan untuk berfikir dan memahami/mengerti. Dan tes kecerdasan yang lebih khusus : yaitu pemikiran, kelancaran kata-kata, pengertian lisan / verbal, angka, ingatan, dan ruang.
2. Tes bakat yaitu, untuk mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan atau kecakapan yang tersembunyi untuk mempelajari suatu pekerjaan tertentu jika diberikan pelatihan yang memadai, misalnya : mekanis, musik, bahasa, ketangkasan anggota badan dan lain-lain.
3. Tes minat yaitu, tes yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan. Dikelompokkan meliputi : mekanis, perhitungan, ilmiah, artistik, kesusastraan, musik, dan sebagainya.
4. Tes prestasi yaitu, tes yang berhubungan dengan apa yang telah diselesaikan oleh seseorang.
5. Tes kepribadian, dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya. 14)

Disamping itu ada beberapa bentuk tes di dalam Seleksi karyawan yaitu :

1. Tes tertulis, tes ini dilaksanakan dengan maksud :
 - a. Secara subyektif, dengan membuat keterangan singkat

14) Edwin B. Flipppo, Personnel Managemant. terjemahan oleh Moh. Masud, Erlangga, Jakarta, 1987, hal 185-188.

untuk mendapatkan suatu kesan tentang kepribadian pelamar.

b. Secara obyektif, menjawab pertanyaan dengan cara :

- 1) Jawaban singkat/short answer, ya atau tidak.
- 2) Completion test/melengkapi jawaban-jawaban yang telah tersedia.
- 3) True-false test, memilih yang benar diantara dua jawaban.
- 4) Multiple choice test, memilih yang benar antara dua atau lebih jawaban.

2. Tes Intelegensi, dibagi dalam beberapa tahap :

- a. Tes Intelegensi umum (di antaranya test psycho teknik).
- b. Ujian intelegensi sosial.
- c. Tes intelegensi mekanis.

3. Tes lisan/interview, dilaksanakan untuk mengetahui diri pelamar yang tidak dapat dilihat dari tes tertulis.

4. Tes praktek/performance test, dilaksanakan untuk mengetahui kecakapan, dan ketangkasan dalam mempergunakan peralatan kerja.

5. Tes kecakapan khusus/spesial aptitude and capacities test, dilaksanakan untuk mengetahui jasmani, kecakapan bergerak, keterampilan dan kelincahan gerak, kekuatan ingatan dan kecapan observasi, misalnya : untuk agen-agen polisi dan sebagainya.

6. Tes perasaan / emotion test, dilaksanakan untuk mengetahui syarat-syarat dan kepribadian pelamar yang diperlukan untuk jabatan tertentu, misalnya : dokter, juru rawat dan sebagainya.

7. Achievement test : untuk mengetahui tingkat kecakapan pelamar dalam suatu pekerjaan dimana pelamar sudah mempunyai kecapan tertentu.

8. Tes kesehatan, dilaksanakan untuk mengetahui kesehatan sesuai dengan syarat bagian bagi tiap-tiap jabatan yang lowong yang diperlukan. 15)

15). Ibid., hal 179.

Selanjutnya kita perlu mengetahui cara-cara mengukur keberhasilan suatu test. Hingga saat ini belum di kembangkan suatu test, atau suatu perangkat tes yang dapat menangkap sepenuhnya hakikat manusia yang kompleks.

Dalam hal ini Edwin B. Flipppo mengungkapkan konsep-konsep dasar dalam mengukur keberhasilan suatu tes adalah sebagai berikut :

1. Dasar analisis jabatan.
2. Keandalan/relibilitas
3. Keabsahan/validitas

ad. 1. Dasar analisis jabatan.

ad. 1. Dasar Analisi-jabatan

Karena tujuan tes adalah untuk meramalkan keberhasilan dimasa yang akan datang dalam situasi pekerjaan itu sendiri. Jika kita telah menentukan suatu persyaratan untuk suatu tingkat kemampuan peralatan, kita dapat memilih beberapa jenis tes kecerdasan yang akan mengukur sifat yang khas ini dengan memuaskan. Jika suatu faktor seleksi yang penting tidak dapat diukur oleh suatu tes kita harus mengukurnya dengan beberapa tehnik lain. Adalah amat penting bahwa program-program tes didasarkan atas job description dan job spesification yang kokoh.

ad. 2. Keandalan

Konsep dasar yang kedua dalam pengtesan adalah menjamin bahwa tes itu merupakan suatu alat yang dapat dipercepat /diandalkan. Jika suatu tes mempunyai keandalan yang tinggi, seseorang yang di tes untuk kedua dan ketiga kalinya dengan tes yang sama dalam kondisi yang sama akan memperoleh angka-angka yang kira-kira sama. Jika hasil yang kita peroleh berbeda-beda secara drastis, diragukan kita telah melakukan tes yang benar. Tentu saja, tidak ada keputusan yang dapat didasarkan pada salah satu dari angka-angka yang sangat berbeda ini. Jika diperoleh angka-angka yang konsisten (kira-kira sama), kita yakin bahwa yang kita ukur itu jelas. Tingkat keandalan ditentukan oleh teknik-teknik

seperti tes-tes ulang/ retest atau korelasi belah dua/split-half. Metode penyajian khususnya dalam bentuk koefisien korelasi. Koefisien sebesar 0,90-an sangat umum untuk jenis-jenis tes ini, dan batas bawah adalah 0,85, yang jika berada dibawah batas itu, tes itu tak akan digunakan.

ad. 3. Keabsahan.

Suatu tes tertentu mungkin absah/valid untuk suatu sasaran dan tidak absah/invalid untuk yang lain. Keabsahan tidak hanya berhubungan khusus dengan sasaran, tetapi juga berhubungan khusus dengan situasi usaha tertentu. Adalah berbahaya untuk menganggap bahwa tes yang sama akan mempunyai keabsahan yang sama dalam kedua situasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pekerjaan dalam kondisi tertentu mungkin akan mempunyai pengaruh yang berbeda dalam kondisi yang lain. Sama seperti keandalan, kabsahan sering kali disajikan dalam bentuk koefisien korelasi. 16)

D. WAWANCARA SELEKSI.

Menurut T.Hani Handoko, pengertian wawancara adalah sebagai berikut :

Adalah percakapan formal yang mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. 17)

Adapun kegunaan wawancara menurut Alex S.Nitisemito adalah :

Dengan wawancara kita akan mengetahui kebenaran akan data-data yang diberikan. Untuk mengetahui apakah pelamar mempunyai pengalaman yang berharga dan sejauh mana arti pentingnya pengalaman tersebut bagi perusahaan 18)

-
- 16). Edwin B.Flipppo, Opcit, hal 185-188
 17). T.Hani Handoko, Opcit, hal 66
 18). Alex S.Nitisemito, Opcit, hal 77

Adapun jenis-jenis wawancara seperti yang diuraikan oleh Edwin B. Flipppo :

1. Wawancara terpimpin yaitu, dengan mempersiapkan sesuatu daftar pertanyaan yang didasarkan pada analisis spesifikasi pekerjaan.
2. Wawancara tidak terpimpin, jenis ini sebagian besar tidak terencana, dan yang diwawancarai melakukan sebagian besar pembicaraan 19)

Pada jenis yang pertama biasanya dilakukan oleh pewawancara yang belum terlatih, sedangkan pada jenis kedua diharapkan pelamar akan mengungkapkan lebih banyak keinginan dan masalahnya dan cara ini lebih sering dipergunakan dalam wawancara seleksi.

Prinsip-prinsip wawancara menurut Edwin B. Flipppo yaitu :

1. Persiapan, azas-azas prinsip ini
 - a. Tentukan sasaran tertentu dari wawancara.
 - b. Tentukan metode untuk mencapai sasaran wawancara.
 - c. Berikan sebanyak mungkin informasi kepada diri anda sendiri sehubungan dengan informasi yang diketahui tentang orang yang di wawancarai.
2. Suasana wawancara/setting, hendaknya :
 - a. Suasana fisik untuk wawancara harus tersendiri dan nyaman.
 - b. Suasana mental haruslah memudahkan hubungan.
3. Penyelenggara wawancara, dimana :
 - a. Pewawancara harus memiliki serta menunjukkan penghargaan dan menyukai manusia secara mendasar.
 - b. Pertanyaan-pertanyaan harus diajukan sedemikian rupa, sehingga orang yang diwawancarai terdorong untuk berbicara.
 - c. Dengarkan dengan penuh perhatian dan, jika mungkin, secara proyeksi.

19) Edwin B. Flipppo, Opcit, halaman 168

4. Penutup, persyaratannya :
 - a. Pewawancara harus dapat membuat beberapa tanda yang jelas untuk menunjukkan akhir dari wawancara.
 - b. Orang yang diwawancarai harus diberi beberapa jenis jawaban atau petunjuk tentang tindakan pada waktu yang akan datang.
5. Evaluasi, ketika pintu tertutup, pewawancara harus segera melakukan tugas mengevaluasi calon selama rincian-rinciannya masih segar dalam pikiran. 20).

Ada berbagai kesalahan wawancara yang sering ditemui dalam pelaksanaan seleksi, Seperti yang diungkapkan oleh T.Hani Handoko berikut ini :

1. Halo effect, kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar.
2. Leading question, kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan "telegram" jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah pertanyaan-pertanyaan wawancara.
3. Personal biases, kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu.
4. Dominasi pewawancara, kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk "menbual" kepada pelamar, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan percakapan sosial. 21)

Menurut M.Manullang agar wawancara dapat mencapai sasaran, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Orang yang bertugas menginterview bekerja atas dasar kualifikasi definitif yang tercantum dalam job specification.
2. Ia mengetahui pertanyaan apa yang akan diajukan kepada calon dan sudah disusun terlebih dahulu dengan kata-kata yang mudah dimengerti.
3. Orang yang bertugas menginterview sudah mendapatkan latihan teknik dalam menginterview.

20) Ibid, halaman 169 - 172.

21) T.Hani Handoko, Opcit, halaman 98 - 99.

4. Orang yang bertugas menginterview sudah mendapatkan data-data mengenai diri pelamar.
5. Orang yang bertugas menginterview memiliki sifat-sifat obyektif, dalam menginterpretasikan dan menilai keterangan-keterangan yang diperoleh dari si calon. 22)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, wawancara merupakan bagian dari proses Seleksi karyawan, untuk memperoleh informasi tambahan tentang diri si pelamar, yang ada kaitannya dengan analisa jabatan.

