

MODUL MATA KULIAH

**BAHAYA PSIKOSOSIAL  
DAN  
STRES KERJA**



OLEH :

DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK

**PROGRAM STUDI/ KESEHATAN MASYARAKAT**

**FAKULTAS ILMU-ILMU KESEHATAN**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**TAHUN 2018**

# **BAB X**

## **SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA**

### **OLEH : DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK**

Tujuan Pembelajaran :

1. Memahami Konsep Kerja
2. Memahami tujuan dan sasaran rekrutmen dan seleksi
3. Memahami proses rekrutmen dan seleksi
4. Memahami faktor-faktor yang berperan dalam rekrutmen dan sumber rekrutmen

#### A. Pendahuluan

Tenaga kerja adalah aset terpenting organisasi. Tanpa kontribusi atau upaya mereka, sebuah organisasi tidak akan pernah dapat mencapai tujuan mereka. Dari proses penetapan tujuan hingga implementasi, tenaga kerja berkontribusi lebih banyak atau kita dapat mengatakan bahwa tanpa tenaga manusia, organisasi mana pun tidak dapat bertahan. Oleh sebab itu perlu melakukan perencanaan tenaga kerja yang tepat agar efektif. Seperti pepatah mengatakan "the right man in the right place" Berencana untuk menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang benar, pada waktu yang tepat.

#### B. Konsep Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses menarik calon potensial untuk lowongan pekerjaan tertentu. Menurut Edwin B. Flippo, "Rekrutmen adalah proses mencari kandidat untuk pekerjaan dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi". Rekrutmen adalah proses mencari dan mendorong calon pelamar untuk melamar lowongan kerja yang sudah ada atau diantisipasi. Rekrutmen adalah proses mengembangkan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat yang tertarik bekerja untuk organisasi yang mungkin secara wajar memilih individu atau individu terbaik untuk dipekerjakan dalam pekerjaan. Secara sederhana, rekrutmen adalah proses menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu.

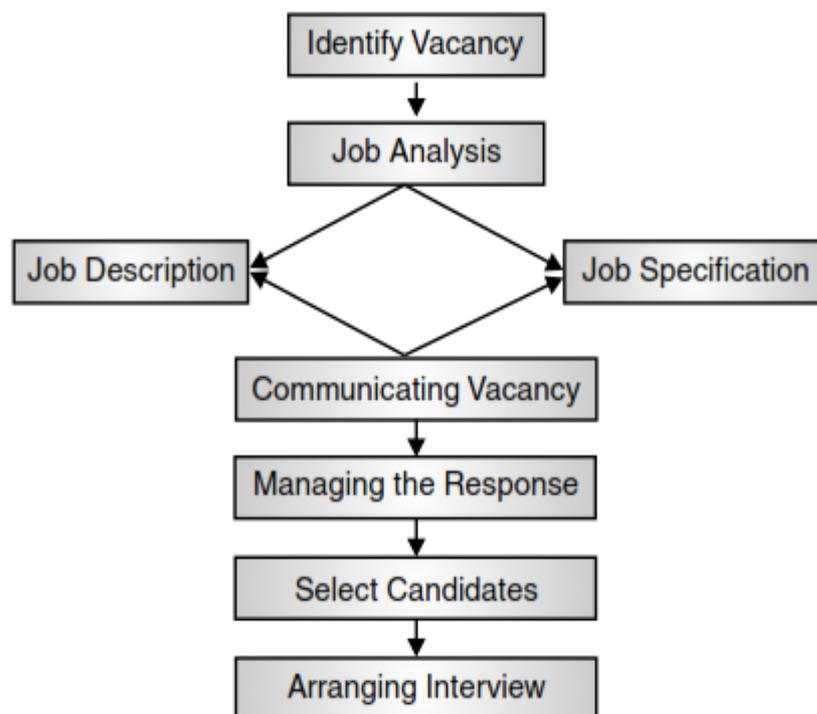
Rekrutmen adalah jalan dua arah: dibutuhkan perekrut dan perekrut. Sama seperti perekrut memiliki pilihan siapa yang harus direkrut atau siapa yang tidak, maka juga calon karyawan harus membuat keputusan jika dia harus melamar pekerjaan organisasi itu. Individu membuat keputusan ini biasanya pada tiga basis yang berbeda

- (i) faktor obyektif (gaji, tunjangan, lokasi, peluang, dll.)
- (ii) kontak kritis (perilaku perekrut, sifat fakultas fisik, dll.)
- (iii) faktor subyektif (pola kepribadian, citra organisasi yaitu pilihan dibuat atas dasar yang sangat pribadi dan emosional.)

C. Tujuan Rekrutmen

1. Rekrutmen bertujuan mengembangkan dan merendam pasokan tenaga kerja yang cukup sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. Untuk menyediakan kelompok kandidat berkualitas yang cukup besar, sehingga kandidat yang cocok dapat dipilih dari mereka
3. Mempekerjakan kandidat yang tepat di pekerjaan yang tepat
4. Ini memfasilitasi kumpulan calon maksimum dengan biaya minimum
5. Temui kewajiban hukum dan sosial organisasi terkait komposisi tenaga kerjanya.
6. Rekrutmen adalah proses yang menghubungkan pengusaha dengan karyawan
7. Bantu mengurangi kemungkinan bahwa pelamar pekerjaan sekali direkrut dan dipilih akan meninggalkan organisasi hanya setelah periode waktu yang singkat
8. Menarik dan mendorong lebih banyak kandidat untuk mendaftar di organisasi

D. Proses Rekrutmen



Gambar 10.1 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai dari tahap :

- 1) Identifikasi lowongan Proses rekrutmen dimulai ketika departemen sumber daya manusia mendapatkan permintaan dari departemen lain. Berapa banyak personil yang dibutuhkan di departemen tertentu? Apa kualifikasi mereka? Jenis pertanyaan ini dianalisis pada tahap ini.
- 2) Analisa pekerjaan – tahap ini adalah prosedur dimana informasi yang relevan diperoleh tentang suatu pekerjaan, yaitu, penelitian yang mendetail dan sistematis tentang informasi yang berkaitan dengan operasi dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Pada tahap rekrutmen ini, analisis terperinci harus dipertimbangkan atau mempersiapkan analisis pekerjaan lengkap yang mencakup baik deskripsi pekerjaan (yang mencakup judul, lokasi, tugas, kondisi kerja, bahaya, dll.) Dan spesifikasi pekerjaan (yang mencakup kualifikasi, pengalaman, batas usia yang diperlukan dll .)
- 3) Mengkomunikasikan lowongan : Langkah selanjutnya dalam proses rekrutmen adalah mengkomunikasikan lowongan untuk pemohon yang diinginkan yang dapat dilakukan oleh iklan di surat kabar, radio, televisi, internet dll
- 4) Mengelola Tanggapan: Ini adalah tugas yang sangat penting dan harus dilakukan oleh staf yang berkualifikasi baik karena jika ada kekurangan pada tahap ini mungkin menyebabkan panggilan untuk wawancara kandidat yang tidak diinginkan atau organisasi kehilangan kesempatan untuk merekrut kandidat yang diinginkan
- 5) Memilih calon: Ini sama pentingnya dengan tahap sebelumnya yang harus dilakukan dengan ketulusan. Di sini departemen HR memilih kandidat yang cocok untuk pekerjaan atau profil tertentu
- 6) Mengatur Wawancara: Ini adalah tahap terakhir dalam proses rekrutmen yang mengarah pada inisiasi proses seleksi. Kandidat yang cocok yang dipilih pada tahap sebelumnya harus meminta wawancara dan mengatur wawancara untuk kandidat tersebut.

#### E. Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen

Rekrutmen tidak dilakukan di lingkungan yang terisolasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi atau mempengaruhi kebijakan rekrutmen dari setiap organisasi. Ada dua jenis faktor yang mempengaruhi perekrutan, yang pertama adalah internal yang berada di dalam organisasi dan yang lainnya adalah faktor eksternal yang berada di luar organisasi.

Faktor internal antara lain :

##### 1) Strategi organisasi

Rekrutmen harus dipengaruhi oleh strategi organisasi. Pertumbuhan dan rencana perluasan organisasi dapat mempengaruhi proses rekrutmen. Apa rencana bisnis organisasi dan bagaimana rencana mereka dapat

diimplementasikan? Seluruh pertanyaan mempengaruhi proses rekrutmen di organisasi.

## 2) Ukuran Organisasi

Jelas, ukuran organisasi mempengaruhi proses rekrutmen. Organisasi terdiri dari dua tipe yaitu kecil di mana jumlah karyawan tidak terlalu besar, kebutuhan tenaga manusia terbatas dan mungkin proses rekrutmen akan mudah. Di sisi lain, organisasi besar atau besar membutuhkan lebih banyak tenaga kerja dan karena alasan inilah proses rekrutmen mereka sering terjadi.

## 3) Jumlah Karyawan yang Dipekerjakan

Jika organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup dan untuk setiap tugas yang diperlukan karyawan baru mungkin dipenuhi oleh karyawan yang keluar itu sendiri sebaliknya, mereka merekrut pelamar baru.

## 4) Kebijakan rekrutmen

Jika kebijakan rekrutmen sederhana, mudah didekati, lebih sedikit waktu yang diambil, pada waktu yang cukup dan faktor terkait lainnya tidak hanya mempengaruhi kandidat yang ingin bergabung dengan organisasi tetapi juga untuk personil organisasi yang merencanakan kebijakan rekrutmen dan staf terkait lainnya.

## 5) Biaya yang dikeluarkan

Biaya yang dikeluarkan dalam perekrutan juga mempengaruhi proses. Karena biaya rekrutmen tidak hanya mencakup uang organisasi tetapi juga waktu dan upaya personil mereka yang lebih mahal daripada uang.

Faktor eksternal antara lain :

### 1) Peraturan pemerintah

Berbagai kebijakan dan peraturan pemerintah yang melarang diskriminasi dalam perekrutan dan pekerjaan memiliki dampak langsung pada praktik rekrutmen. Misalnya, Pemerintah India telah memperkenalkan undang-undang untuk reservasi dalam pekerjaan untuk kasta yang dijadwalkan, suku terjadwal, penyandang cacat fisik, dll.

### 2) Penawaran dan permintaan

Penawaran dan permintaan keterampilan khusus di pasar juga mempengaruhi proses rekrutmen organisasi. Jika organisasi memiliki permintaan untuk lebih banyak profesional dan ada persediaan terbatas di pasar untuk para profesional yang diminta oleh perusahaan, maka

perusahaan harus bergantung pada sumber internal dengan menyediakan mereka pelatihan khusus dan program pengembangan

### 3) Niat baik perusahaan

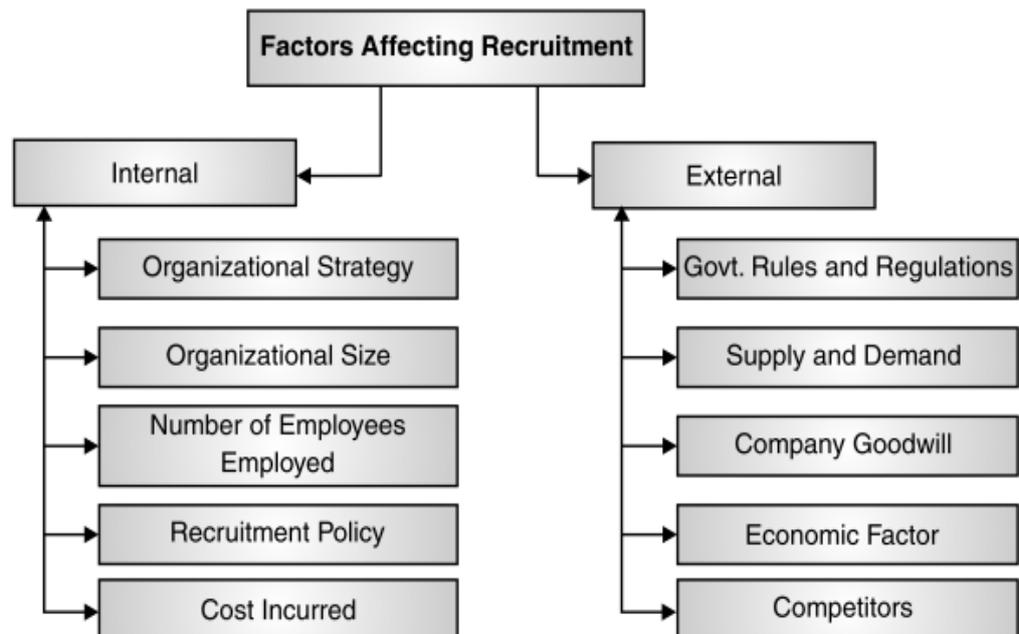
Citra pengusaha dapat bekerja sebagai kendala potensial untuk rekrutmen. Sebuah organisasi dengan citra positif dan niat baik sebagai majikan merasa lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan karyawan daripada organisasi dengan citra negatif. Niat baik perusahaan didasarkan pada apa yang dilakukan organisasi dan dipengaruhi oleh industri.

### 4) Faktor ekonomi

Faktor ekonomi negara atau bahkan dunia juga mempengaruhi proses rekrutmen. Seperti apa yang terjadi pada skenario saat ini ketika resesi dihadapi oleh seluruh dunia, kemungkinan rekrutmen di organisasi yang berbeda sangat minim dan sebagian besar organisasi mencabut karyawan mereka.

### 5) Pesaing

Kebijakan rekrutmen pesaing juga mempengaruhi rekrutmen organisasi lain. Untuk menghadapi persaingan di pasar, banyak kali organisasi harus mengubah kebijakan perekrutan mereka sesuai dengan kebijakan yang diikuti oleh para pesaing.



Gambar 10.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Rekrutmen

## F. Sumber-sumber rekrutmen

Setiap organisasi memiliki kesempatan untuk memilih kandidat untuk proses rekrutmennya dari dua jenis sumber yang satu bersifat internal dan lainnya adalah eksternal. Sumber-sumber dalam organisasi itu sendiri (seperti transfer karyawan dari satu departemen ke departemen lain, promosi) untuk mengisi posisi dikenal sebagai sumber internal perekrutan. Atau kandidat yang sudah bekerja di organisasi berasal dari sumber internal. Calon rekrutmen dari semua sumber lain yang berada di luar organisasi dikenal sebagai sumber eksternal perekrutan.

### Faktor Internal

#### 1. Promosi

Karyawan dipromosikan dari satu departemen ke departemen lain dalam organisasi yang sama dengan lebih banyak manfaat dan tanggung jawab yang lebih besar berdasarkan efisiensi dan pengalaman karyawan tertentu.

#### 2. Peningkatan dan Penurunan

Karyawan ditingkatkan atau bahkan diturunkan sesuai dengan kinerja mereka yang ditugaskan kepadanya.

#### 3. Transfer

Karyawan ditransfer dari satu departemen ke departemen lain sesuai dengan kinerja dan pengalaman mereka. Dengan sedikit manfaat atau tanpa manfaat.

#### 4. Pensiunan Karyawan

Ini juga dapat direkrut sekali lagi dalam hal kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas atau peningkatan beban kerja. Rekrutmen orang-orang seperti itu menghemat waktu dan biaya organisasi karena orang-orang sudah sadar akan budaya organisasi dan kebijakan serta prosedurnya.

#### 5. Karyawan yang PHK

Karyawan yang PHK juga merupakan sumber perekrutan yang berguna untuk organisasi. Mereka lebih tahu kebijakan dan praktik organisasi dan ketika mereka merekrut lagi sebagian besar biaya berkurang.

#### 6. Karyawan yang Meninggal

Tanggung dan sanak keluarga dari karyawan yang meninggal dan karyawan yang cacat juga merupakan sumber perekrutan internal.

## Faktor Eksternal

### 1. Mahasiswa

Berbagai lembaga manajemen, perguruan tinggi teknik, fakultas kedokteran, dll. Adalah sumber perekrutan yang baik. Di mana para eksekutif yang memenuhi syarat, insinyur, staf medis, dll. Direkrut oleh perusahaan. Mereka menyediakan fasilitas untuk wawancara dan penempatan di kampus mereka. Sumber ini dikenal sebagai Rekrutmen Kampus.

### 2. Agen/Konsultasi Penempatan

Mereka mengenakan biaya kecil dari seorang kandidat. Mereka memainkan peran pihak ketiga di mana mereka memberikan jumlah kandidat yang dibutuhkan kepada organisasi dengan kualifikasi yang signifikan. Dan mereka juga mengenakan sedikit biaya sebagai biaya dari kandidat masing-masing.

### 3. Bursa Kerja

Pemerintah membentuk bursa kerja publik di seluruh negeri. Mereka menyediakan clearing house untuk pekerjaan dan informasi pekerjaan. Pertukaran ini memberikan informasi pekerjaan kepada pencari kerja dan membantu pengusaha dalam mengidentifikasi pelamar yang cocok.

### 4. Iklan

Iklan lowongan di surat kabar dan majalah atau jurnal terkait lainnya juga merupakan sumber perekrutan yang baik. Di mana respon kandidat pada lowongan pekerjaan sesuai dengan profil mereka yang cocok.

### 5. Rekrutmen di Gerbang Pabrik

Jika seorang pekerja permanen tidak hadir daripada pekerja tidak terampil dapat direkrut di gerbang pabrik. Lebih kompeten di antara mereka dapat direkrut untuk mengisi kekosongan permanen dalam organisasi.

### 6. Referensi dan Rekomendasi Karyawan

Banyak organisasi telah menyiapkan sistem di mana karyawan organisasi yang ada dapat merujuk teman-teman dan kerabat mereka atau beberapa posisi dalam organisasi mereka. Juga, pengurus serikat pekerja sering menyadari kesesuaian pelamar. Manajemen dapat

menanyakan para pemimpin ini untuk pekerjaan yang sesuai. Di beberapa organisasi, ini adalah perjanjian formal untuk memberikan prioritas dalam perekrutan kepada pemohon yang direkomendasikan oleh serikat pekerja.

#### 7. Pemohon yang Tidak Diminta

Sebagian besar kunjungan pelamar ke organisasi untuk mencari pekerjaan ketika perekrutan tidak dalam proses. Dalam hal ini, organisasi menyimpan resume mereka dan meminta mereka untuk menghubungi setelah beberapa waktu atau jika ada lowongan dalam organisasi di dekat organisasi masa depan harus memanggil mereka. Jenis pelamar ini disebut pelamar yang tidak diminta. Ini adalah juga merupakan sumber perekrutan yang baik.

#### 8. Kontraktor Tenaga Kerja

Pekerja manual dapat direkrut melalui kontraktor yang mempertahankan kontak dekat dengan sumber pekerja tersebut. Sumber ini digunakan untuk merekrut tenaga kerja untuk pekerjaan konstruksi atau pekerjaan upah harian.

### G. Seleksi

Seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling diinginkan antara lain untuk pekerjaan tertentu. Memilih kandidat yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi pekerjaan di sebuah organisasi. Proses seleksi adalah untuk menentukan apakah seorang pelamar memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu dan untuk memilih pelamar yang kemungkinan besar berkinerja baik dalam pekerjaan itu. Dengan kata lain, untuk mengetahui pelamar kerja mana yang akan berhasil, jika dipekerjakan.

Sebuah contoh beberapa kepala cabang dari bank "XYZ" akan pensiun sehingga tempat mereka harus segera diisi, harus segera dicarikan pengantinya dari para karyawan lapisan bawahnya (subsistem 1). Direksi, dibantu oleh kepala bagian personalia (komponen batas dari subsistem 2) mencari calon-calonnya untuk diseleksi dan ditempatkan sebagai kepala cabang. Hal ini menunjukkan promosi bagi mereka.

Para calon tenaga kerja dinilai atau ditaksir sejauh mana mereka memiliki ciri-ciri pribadi yang dipersyaratkan, sejauh mana mereka memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan. Ciri-ciri pribadi dan persyaratan lainnya diukur oleh berbagai macam alat ukur, tes, kuesioner, wawancara dan sebagainya. Berdasarkan hasil-hasil ukuran ini para calon ditaksir sejauh mana mereka akan berhasil dalam perusahaannya nanti kalau diterima. Calon atau calon-calon (kalau diperlukan lebih dari satu orang tenaga kerja) yang ditaksir

berkemungkinan besar akan berhasil kelak dalam melakukan pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

Dari apa yang telah diuraikan diatas dapatlah disimpulkan bahwa sasaran seleksi adalah *suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk emneroma atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu degaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.*

Tugas seleksi ialah menilai sebanyak mungkin calonn untuk memilih seseorang atau sejumlah orang (sesuai dengan sejumlah orang yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan semula.

Sasaran penempatan adalah *suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.*

Tugas dari penempatan adalaah untuk menilai para calon untuk mencocokkan kualifikasi mereka dengan persuaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan.

Pada seleksi sejumlah calon dinilai sejauh mana kesesuaian mereka (ejauh mana mereka memenuhi persyaratan pekerjaan telah ditetapkan semula) dengan satu pekerjaan. Pada penempatan setiap calon dinilai derajat kesesuaiannya untuk sejumlah pekerjaan yang berbeda-beda. Dari jumlah calon dipilih sejumlah orang yang dinilai secara keseluruhan paling sesuai untuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda-beda.

## H. Proses Seleksi

Seleksi umumnya merupakan serangkaian rintangan atau langkah. Masing-masing harus berhasil dibersihkan sebelum pemohon melanjutkan ke tahap berikutnya. Tidak ada aturan yang keras dan cepat bahwa setiap organisasi memiliki pola atau proses seleksi yang sama. Organisasi memiliki kebijakan pemilihan sendiri bahkan untuk profil kerja yang berbeda mungkin memiliki proses seleksi yang berbeda.

1. Aplikasi Undangan: Ini adalah langkah pertama dari proses seleksi. Untuk berhasil menyelesaikan proses seleksi, diperlukan jumlah pelamar harus dalam jumlah besar. Pada saat menerima aplikasi manajer kantor atau bahkan resepsionis menghibur calon sehingga membuat citra baik organisasi dalam pikiran pelamar. Mereka bertemu dengan bijaksana dengan pelamar yang ramah dan sopan. Jika pekerjaan tidak tersedia pada saat itu pemohon dapat diminta untuk menghubungi departemen HR setelah jangka waktu yang sesuai.
2. Penyaringan Aplikasi: Apa pun aplikasi yang diterima oleh organisasi sekarang disaring dengan kriteria tertentu seperti pendidikan, pengalaman, usia dan informasi terkait lainnya untuk pekerjaan tertentu. Ini membantu untuk menghapus aplikasi yang tidak diinginkan. Dari

sini penolakan akan dimulai, pelamar yang diinginkan datang ke tahap berikutnya dan yang tidak akan ditolak pada tahap awal ini.

3. Wawancara Awal: Ketika sejumlah besar pelamar tersedia, wawancara awal diinginkan baik dari pemohon mencari pekerjaan dan perusahaan juga. Dalam perspektif wawancara awal diberikan informasi yang diperlukan tentang sifat pekerjaan dan informasi yang diambil oleh pelamar seperti pendidikan, keterampilan, gaji yang diminta, alasan untuk meninggalkan pekerjaan sebelumnya, dll.
4. Blanko Aplikasi: Aplikasi kosong adalah salah satu metode yang paling mudah dan umum di mana perusahaan mendapatkan informasi maksimum tentang berbagai aspek akademis, sosial, demografi, pengalaman kerja dan referensi kandidat. Perangkat ini diterima secara luas untuk mendapatkan informasi dari calon pelamar yang akan memungkinkan manajemen untuk membuat pilihan yang tepat dan informasi tertentu harus ditulis tangan mereka sendiri.

- ✓ Aplikasi kosong mungkin sangat panjang atau komprehensif dan kadang-kadang singkat digunakan. Itu termasuk:
- ✓ Data pribadi — Alamat, nomor kontak, ID email, jenis kelamin, dan tanda identifikasi dll.
- ✓ Data fisik — Tinggi, berat, dan kondisi kesehatan.
- ✓ Data pendidikan — Tingkat pendidikan formal seperti kelas X, XII, kelulusan, PG dll, nilai yang diperoleh dari pendidikan profesional lainnya yang diperoleh.
- ✓ Data pekerjaan — Pengalaman yang lalu, profil kerja, promosi, alasan meninggalkan pekerjaan sebelumnya, gaji terakhir yang ditarik dan diharapkan, dll.
- ✓ Kegiatan ekstra kurikuler - NSS, NCC, olahraga, permainan, debat, kuis dll. Di sekolah, perguruan tinggi, universitas, negara bagian atau tingkat nasional dan tentu saja hadiah yang dimenangkan dalam acara ini.
- ✓ Referensi — Nama dua atau lebih individu yang menyatakan kesesuaian pemohon terhadap pekerjaan tertentu.

5. Tes Psikologis: Langkah selanjutnya dalam proses seleksi sangat penting karena dari sini tes utama dan kritis pencalonan dimulai. Jenis tes psikologi apa yang digunakan untuk menilai kandidat adalah keputusan penting lainnya. Tes adalah standar, memiliki tujuan untuk mengukur perilaku, kinerja atau sikap kandidat. Beberapa tes yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

- Tes sikap (mengukur potensi kandidat untuk mempelajari keterampilan tertentu seperti ulama, mekanik, matematika, dll.)
- Tes kecerdasan (kemampuan mental, kemampuan untuk memahami instruksi, mengambil keputusan, dll.)
- Tes kepribadian (cara dia menampilkan diri, komunikator yang kooperatif, tenang, santai, baik, dll.)

- Tes Prestasi (tes menyetik, tes singkat, penghitungan, mengetahui teknologi terbaru)
- Tes simulasi

Penggunaan pemeriksaan psikologis atau sebagaimana yang dikenal secara populer dengan ‘psikotes’ mulai banyak dikenal pada permulaan tahun 60 an. Permulaan penerapan pemeriksaan psikologis secara besar-besaran ialah pada saat para olahragawan Indonesia yang akan ikut pesta olahraga Asian game ke 2 pada tahun 1962 di Jakarta. Bagian Psikologi Kejuruan Dan Perusahaan Dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dis minta untuk mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan psikologis bagi semua olahragawan yang akan ikut dalam peserta pesta olah raga Asian Game tersebut. setiap olahragawan diberi serangkaian tes, tes kecakapana mental (intelegensi, tes kepribadian, tes observasi (*wiggly block*) dan wawancara. Satu laporan uraian dinamika kepribadian disusun dan disampaikan kepada panitia Asian Games Indonesia. Sejak itu semakin banyak permintaan datang dari departemen, perusahaan-perusahaan swasta dan negeri (BUMN), lembaga-lembaga keuangan dan bank-bank untuk membantu mereka menyeleksi calon-calon pegawai atau untuk membantu mereka dalam proses promosi pegawai dengan melakukan psikotes.

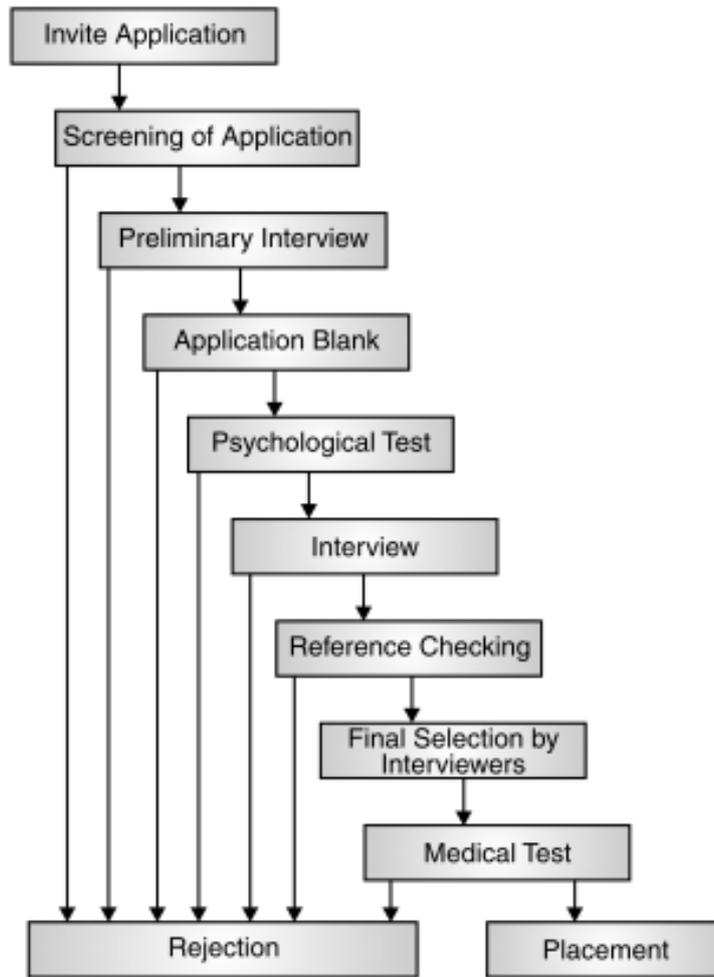
6. Wawancara: Ketika kandidat lulus tes psikologi mereka maka langkah selanjutnya adalah menghadapi wawancara. Wawancara adalah interaksi tatap muka antara pewawancara dan yang diwawancarai. Pewawancara memeriksa bahwa pencalonan tertentu cocok untuk pekerjaan tertentu atau tidak dan orang yang diwawancarai mendapatkan informasi maksimum tentang profil pekerjaan mereka, gaji, dll. Ada banyak jenis wawancara seperti wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, wawancara seleksi, wawancara panel, wawancara stres, dll.

Calon pekerja diwawancarai oleh pemimpin unit kerja yang memerlukan tenaganya. Disini calon diwawancarai oleh atasan dari jabatan yang akan ia duduki jika diterima. Atasan dapat melihat sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki calon tenaga kerja yang ia lamar. Dalam tahap ini dapat terjadi bahwa calon mengikuti semua subtahap atau hanya mengikuti subtahap berikutnya kalau dinilai memuaskan pada subtahap sebelumnya. Ada perusahaan-perusahaan di Indonesia yang tidak melaksanakan subtahap ujian dan subtahap wawancara. Sebaliknya ada perusahaan-perusahaan lain yang tidak melaksanakan subtahap tes psikologi.

7. Pemeriksaan Referensi: Penggunaan referensi adalah umum di sebagian besar prosedur pemilihan. Ini membantu dalam memeriksa karakter kandidat, kualifikasi mereka apa yang mereka miliki, pengalaman mereka sesuai atau tidak data terkait lainnya harus diotentikasi atau tidak. Referensi ini mungkin berasal dari kandidat yang akrab dengan

informasi kandidat. Departemen personalia memeriksa referensi dengan seksama.

8. Seleksi Akhir oleh Pewawancara: Setelah menyelesaikan seluruh langkah di atas sekarang seleksi akhir harus dilakukan oleh pewawancara. Wawancara akhir dilakukan dengan para calon tenaga kerja yang diterima, kemudian diterangkan tentang berbagai bidang kebijakan, terutama yang menyangkut sumber daya manusia, seperti gaji dan imbalan lainnya. Jika calon tenaga kerja menyetujuinya ia dapat diterima bekerja pada perusahaan.
9. Tes Medis / Pemeriksaan Fisik: Pemeriksaan fisik atau medis mengungkapkan apakah seorang kandidat memiliki kualitas fisik seperti pendengaran akut, penglihatan yang jernih, stamina tinggi, nada suara yang jernih. 'Pemeriksaan fisik harus mengungkapkan karakteristik fisik individu yang signifikan dari sudut pandang kinerja efisiennya dari pekerjaan yang mungkin dia masukkan atau dari pekerjaan yang mungkin dia harapkan untuk ditransfer atau dipromosikan', kata Dale Yoder.
10. Penempatan: Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah penempatan kandidat ke pekerjaan dan tempat kerja mereka. Dalam tahap ini calon tenaga kerja mendapat surat keputusan diterima bekerja pada perusahaan dengan berbagai persyaratan kerja. Ada kalanya tenaga kerja diminta untuk menandatangani sebuah kontrak kerja.



Gambar 10.3 Proses Seleksi

### I. Strategi Seleksi

Campell, Dunnete, Lawler, Weick (1970) membahas enam macam strategi seleksi atau strategi peramalan yang didasarkan pada penggunaan dari metode mekanika atau klinikal dalam mengumpulkan dan mengolah data

*Pengumpulan data secara mekanikal* ialah jika data dikumpulkan berdasarkan pedoman-pedoman, peraturan-peraturan, dan prosedur yang telah ditetapkan semula (misalnya tes/alat ukur yang telah dikaji dan dibakukan pengambilan, pengolahan, dan penilaiannya).

		Pengolahan data secara:	
Pengumpulan data secara:	Klinikal		Mekanikal
	Mekanikal	Interpretasi profil	Statistik murni
	Klinikal	Klinikal murni	Pengharkatan prilaku

Mekanikal dan klinikal	Gabungan klinikal	Gabungan mekanikal
------------------------	-------------------	--------------------

*Pengumpulan data secara klinikal* ialah jika data dikumpulkan dengan cara yang lentur (fleksibel), dalam arti kata bahwa macam data yang dikumpulkan dari seseorang, berbeda dengan kata yang dikumpulkan dari orang lain, tergantung pada orang (psikolog) yang menggumpulkan data tersebut. data yang dianggap perlu dikumpulkan dari seseorang dapat berbeda macamnya dengan data yang dianggap perlu menggumpulka dari orang lain (misalnya pada wawancara seleksi dengan 'A' dirasakan perlu mengetahui lebih dalam tentang hubungan antar anggota keluarga karena diduga berpengaruh besar pada prestasi kerjanya kelak, sedangkan pada wawancara dengan 'B' dirasakan lebih penting mengetahui lebih banyak tentang prestasinya waktu disekolah menengah).

Pengolahan data secara mekanikal dilaksanakan sesuai dengan peraturan hingga perhitungan statistik yang dikembangkan pada riset sebelumnya. Pengolahan data secara mekanikal dapat dilakukan oleh seseorang yang bukan sarja psikologi. Jika data diolah secara klinikal, pengolahannya dilakukan oleh seorang ahli (sarjana psikologi) yang beranggapan bahwa ia dapat lebih memperhatikan dan memanfaatkan keseluruhan pola perilaku calon dalam rangka tuntutan pekerjaan dan dalam keadaan khusus.

Berikut ini uraian singkat dari setiap strategi:

1. Interpretasi profil. Data dikumpulkan mekanikal dan diolah secara klinikal. Disini seorang ahli klinik (sarjana psikologi), tanpa mengadakan wawancara dan mengamati/mengobservasi calon, menafsirkan pola atau profil dari skor-skor yang diperoleh dari seperangkat tes.
2. Srtatistikal murni. Data yang dikumpulkan dan diolah secara mekanikal. Suatu contoh dari strategi ini ialah penggunaan dari nformasi biografikal dari skor-skor tes dalam suatu pekerjaan regresi ganda untuk meramalkan prestasi kerja manajerial.
3. Klinikal murni. Pengumpulan dan pengolahan data berlangsung secara klinikal. Disini seorang ahli klinik (sarjana psikologi) mendasarkan peramalannya pada wawancara atau observasi perilaku tanpa menggunakan informasi objektif. Laporan tertulis dari calon setelah ia diwawancara merupakan salah satu misal dari strategi ini.
4. Pengharkatan prilaku (*behavior rating*). Pengumpulan data dilaksanakan secara klinikal sedangkan pengolahannya dilakukan secara mekanikal. Ahli klinik (sarjana psikologi), setelah mengobservasi perilaku calon atau setelah mewawancarainya,

meringkas kesan-kesannya dalam bentuk pengharkatan pada satu atau lebih skala yang telah disediakan.

5. Gabungan klinikal. Pengumpulan data dilakukan secara mekanikal dan klinikal sedangkan pengolahannya secara klinikal. Hal ini merupakan situasi klinikal yang paling sering dijumpai, dimana semua informasi, dari wawancara, observasi dan skor-skor tes, dipedulikan oleh seorang atau tim ahli klinik (psikolog) untuk mengembangkan satu wawasan dan peramalan-peramalan perilaku tengang seorang calon.
6. Gabungan mekanikal. Data dikumpulkjan secara mekanikal dan klinikal, sedangkan pengolahannya data dilakukan secara mekanikal. Metode ini berbeda dari gabungan klinikal hanya dalam menggunakan peraturan yang telah ditetapkan semula (seperti persamaan regresi ganda) untuk mendapatkan peramalan-peramalan perilaku final dari semua data yang tersedia.

Nilai dari keenam strategi diteliti oleh Sawyer dan hasilnya dibahas secara ringkas oleh Campbell, dkk (1970) dan dapat dibaca pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 10.1 Pemingkatan (*Rangking*) Dari Keenam Strategi Seleksi Berdasarkan Hasil Penelitian Sawyer**

<i>Strategi</i>	<i>Cara Penggumpulan Data</i>	<i>Cara Penggolaha Data</i>
Gabungan mekanikal	Klinikal dan mekanikal	Mekanikal
Statistikal murni	Mekanikal	Mekanikal
Pengharkatan perilaku	Klinikal	Mekanikal
Interpretasi profil	Mekanikal	Klinikal
Gabungan klinikal	Klinikal dan mekanikal	Klinikal
Klinikal murni	Klinikal	Klinikal

*Sumber: Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970*

Dari hasil penelitian Sawyer disimpulkan bahwa cara pengolahan data secara mekanikal lebih baik dari pada cara pengolahan yang klinikal tanpa memperhatikan cara yang digunakan dalam pengumpulan data. Campbell dkk. (1970:155) selanjutnya menyatakan bahwa:

*“the best strategy of all .... is one which supplements data collected mechanically with presumed broader range of data collected clinically but*

*which “protects” the data from the clinician’s potentially faulty inferences by combining them into a predictive composite by a set of common rules or equations developed mechanically”*

Keuntungan-keuntungan dari metode statistikal ialah:

- a. Kecermatannya dalam menyatakan besarnya kemungkinan timbulnya satu taraf perilaku kerja tertentu
- b. Pengetahuan yang diperoleh dari belajar melalui pengalaman tentang peramal-peramal (*predictor*) yang tepat yang berkaitan dengan perilaku kerja yang berbeda-beda

Kelemahan-kelemahan metode statistikal mencakup:

- a. Kesulitan-kesulitan untuk mengadakan kajian-kajian validasi dan validasi silang
- b. Ketidakmampuan untuk memperhatikan perubahan-perubahan dinamis dalam pekerjaan dan kondisi keorganisasian
- c. Kesulitan untuk menggunakannya untuk memperoleh keputusan-keputusan yang benar benar divalidasi

Metode klinikal memiliki keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Setiap orang ditangani dengan cara lebih sesuai dengan dirinya
- b. Psikolog dengan menggunakan keterampilan khususnya dalam pengalamannya dapat memperhatikan kondisi-kondisi yang unik dan khusus bagi situasi-situai peramalan yang rinci

Kelemahannya sebagai berikut:

- a. Derajat ketidaktepatan yang tidak berarti, hanya ada sedikit atau tidak ada sama sekali pengetahuan sebelumnya tentang ketepatan pengambilan keputusan tentang terima atau ditolaknya tenaga berdasarkan metode klinis
- b. Berbagai macam masalah yang timbul dari kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan prosedur yang tidak dibakukan, yang sibyeaktif, masalah dari pembentukan kesan-kesan dan aturan optimal untuk mengkombinasikan informasi dengan bentuk peramalan

Di Indonesia sendiri strategi yang pada umumnya digunakan ialah gangguan klinikal, interpretasi profil dan statistikal murni (ini hanya digunakan untuk seleksi berdasarkan tes bakat atau tes intelegensi saja).

## DAFTAR PUSTAKA

Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. 2017. Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 246–253. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.246>

Bisen, Vikram & Priya. 2010. *Industrial Psychology*. New Delhi : New Age International (P) Ltd., Publishers.

Campbell, J.P., M.D. Dunnette, E.E., K.E.Weick. 1970. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Effendy, R. 2017. Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada Pt . Bambang Djaja, 5(1), 131–139. Retrieved from <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/viewFile/615/600>

Munandar, S. A. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI-Press