

## **BAB 2**

### **SELEKSI & PENEMPATAN TENAGA KERJA**

#### **Sasaran :**

- Mengerti tentang seleksi dan penempatan**
- Memahami perbedaan individu dan varian pekerjaan**
- Mengerti berbagai strategi seleksi**
- Memahami model penelitian seleksi tenaga kerja**
- Mengerti prosedur seleksi tenaga kerja di Indonesia**
- Mengerti tentang analisis pekerjaan dan metodenya**
- Mengetahui perlunya mengenali kriteria keberhasilan dalam bekerja**
- Mengetahui alat ukur psikologis yang digunakan untuk seleksi**
- Mengetahui tentang keabsahan alat ukur**
- Mengetahui tentang assessment centre**

#### **Pengantar**

Pimpinan perusahaan percaya bahwa seleksi dengan menggunakan tes psikologi akan memperlakukan para calon yang disarankan dengan baik, dapat berkembang dengan baik dalam bekerja.

#### **Pengertian**

**Seleksi** : proses pencarian karyawan untuk menyeleksi calon tenaga kerja yang dianggap memenuhi kriteria yang sesuai dengan karakter pekerjaan yang dilamar.

Sasarannya : membuat suatu rekomendasi untuk menolak atau menerima calon tenaga kerja berdasarkan suatu dugaan tentang potensi-potensi dari calon tenaga kerja untuk berhasil dalam bekerja.

Dalam proses managerial ada suatu aktivitas kerja membuat suatu rekomendasi untuk menolak atau menerima calon tenaga kerja berdasarkan suatu dugaan tentang potensi-potensi dari calon tenaga kerja untuk berhasil dalam bekerja. Kegiatan ini dikenal sebagai...

- a. penempatan
- b. seleksi
- c. rekomendasi tenaga kerja
- d. penilaian calon tenaga kerja
- e. penyaringan tenaga kerja

Tugasnya : mengevaluasi sebanyak mungkin kandidat untuk menyaring dan memilih seseorang atau beberapa orang yang paling memenuhi syarat kerja.

**Penempatan** : menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang dianggap sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (pengetahuan, keterampilan dan keahlian).

Sasarannya : membuat suatu rekomendasi untuk mendistribusikan kandidat pada pekerjaan berdasarkan suatu potensi-potensi yang dimiliki kandidat untuk berhasil pada pekerjaannya.

Tugasnya : mengevaluasi kandidat untuk dicocokkan antara kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan yang sudah ditetapkan.

## **Perbedaan Individual**

Adanya perbedaan individual : pengetahuan, karakter kepribadian dan fisik, motivasi dsb. Perbedaan sering dikaitkan dengan : jenis kelamin, budaya, pendidikan dan keahlian.

**Aplikasinya** : wanita atau pria, kebiasaan, latar belakang pendidikan, berpengalaman atau fresh grade. Perbedaan ini digunakan untuk menyeleksi dan menempatkan tenaga kerja pada tempat yang tepat.

## **Strategi seleksi**

Campbell, Dunnette, Lawler, Weick (1970) memperkenalkan metode pengumpulan dan pengolahan data secara mekanikal dan klinikal. **Mekanikal** ; data dikumpulkan berdasarkan pedoman, prosedur yang sudah ditetapkan. Biasanya dilaksanakan sesuai dengan perhitungan statistik. Misalnya penentuan alat ukur/alat tes yang telah distandarisasikan. **Klinikal** ; data dikumpulkan dengan cara yang lentur, tergantung pada orang yang mengumpulkan data. Biasanya dengan memperhatikan pola perilaku khusus yang disesuaikan tuntutan pekerjaan. Misalnya seorang assesor bisa saja mempunyai penilaian yang berbeda dengan assesor lainnya terhadap seorang kandidat, atau orang yang dievaluasi.

### **Uraian dari strategi mekanikal dan klinikal**

Interpretasi profil : data dikumpulkan secara mekanikal dan diolah secara klinikal. Hanya dengan menafsirkan profil dari skor-skor alat tes. Misalnya hasil tes kepribadian menunjukkan kebutuhan berprestasi yang tinggi maka ditafsirkan sebagai karyawan yang mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai suatu prestasi kerja.

Statistikal murni : data dikumpulkan dan diolah secara mekanikal. Skor dari berbagai hasil tes digambarkan dalam suatu persamaan regresi ganda, untuk meramalkan prestasi kerja.

Klinikal murni : pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara klinikal. Didasarkan pada permalan yang didapatkan melalui wawancara dan observasi perilaku.

Pemeringkatan perilaku : pengumpulan secara klinikal dan diolah secara mekanikal. Data didapatkan melalui obeservasi dan wawancara kemudian dibuat rating nilainya berdasarkan kualifikasi yang didapatkan melalui wawancara atau observasi.

Gabungan klinikal : pengumpulan data dilakukan secara mekanikal dan klinikal dan diolah secara klinikal. Merupakan strategi yang sering digunakan. Hasil wawancara, observasi dan skor-skor tes dipadukan secara klinikal untuk meramalkan perilaku.

Gabungan Mekanikal : data dikumpulkan secara mekanikal dan klinikal data diolah secara mekanikal. Berusaha untuk mendapatkan persamaan regresi antara data mekanikal dan data klinikal.

## **Peranan tes psikologi dan wawancara dalam proses seleksi**

Di Indonesia proses penerimaan tenaga kerja berlangsung dalam dua tahapan ;

### **Tahap pencarian calon tenaga kerja**

Mengusahakan agar jumlah kandidat terkumpul cukup banyak sehingga proses seleksi dapat dilakukan dengan baik. Dengan cara : iklan di media cetak/elektronik, pendekatan langsung, melalui rekomendasi, pencari kerja melamar sendiri ke perusahaan-perusahaan.

### **Tahap seleksi tenaga kerja**

1. seleksi lamaran : mempertimbangkan suatu lamaran untuk bisa mengikuti tahap seleksi berikutnya atau tidak. Biasanya dengan melihat syarat tertentu ; pendidikan, pengalaman, karakterfisik, atau cukup banyak juga dengan di dasarkan IPK
2. wawancara awal : berisi mengenai kesediaan kandidat ketika dihadapkan pada kondisi kerjanya, dan evaluasi persyaratan kerja yang ada pada kandidat.
3. ujian, psikotes tertulis dan psikotes wawancara : kandidat menjalani tes tentang pengetahuan dan keterampilan, mengikuti tes yang menggali aspek psikologis kandidat baik secara tertulis atau secara lisan.
4. penilaian akhir : melakukan evaluasi terhadap hasil serangkaian tes dan wawancara untuk menentukan apakah kandidat diterima atau ditolak. Yang juga ditindak lanjuti dengan memperhatikan hasil tes kesehatan.
5. Pemberitahuan dan wawancara akhir : kandidat yang diterima dipanggil untuk mengikuti wawancara akhir untuk diterangkan mengenai berbagai kebijakan perusahaan, seperti misalnya masalah gaji.
6. penerimaan : kandidat menerima surat keputusan tentang diterimanya kandidat untuk menjadi bagian dari perusahaan.

## **Model keabsahan metode seleksi**

**Tradisional** terdiri dari beberapa langkah yaitu **pertama** analisis pekerjaan yang meliputi data-data tentang sasaran pekerjaan, tugas-tugas yang harus dijalankan, cara-cara yang digunakan dalam bekerja, bahan-bahan dan alat yang digunakan dalam bekerja. Yang **kedua** adalah penentuan alat prediksi beserta alat ukurnya ; meliputi tindak lanjut atas data-data analisis pekerjaan dengan menentukan ciri-ciri yang diperlukan agar karyawan berhasil dalam bekerja (prediktor) dan menentukan alat ukur yang akurat untuk menggali aspek kemampuan yang dimiliki karyawan (kriterion). **Ketiga** menentukan kriteria keberhasilan dan alat ukurnya yang meliputi menetapkan seperangkat kriteria yang

menandakan bahwa karyawan tersebut berhasil menjalani pekerjaannya yang dilihat dari segi perilaku yang diharapkan dan juga hasil kerjanya. **Keempat** keabsahan peramalan yang meliputi tentang keakuratan dari prediktor yang ditentukan dengan melihat arah hubungan antara prediktor dengan kriterionnya. **Kelima** adalah keabsahan silang yang meliputi meyakinkan keakuratan prediksi dari alat ukur. **Keenam** adalah rekomendasi untuk seleksi yang meliputi penentuan skor minimum atau kombinasi skor minimum untuk dijadikan sebagai pedoman untuk menyeleksi.

## **Analisi Pekerjaan**

### **Pengertian**

Analisis pekerjaan adalah suatu proses kajian sistematis tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan, yang melingkupi tugas-tugas, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan ciri-ciri kepribadian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

### **Tujuan Penggunaan**

1. Manusia sebagai tenaga kerja : membuat rencana strategis SDM; seleksi dan penerimaan; pelatihan dan pengembangan; peningkatan karir; evaluasi kinerja ; sistem pemberian imbalan; kesehatan dan keselamatan kerja; hubungan industrial.
2. Pekerjaan dan organisasi : untuk uraian pekerjaan; klasifikasi pekerjaa; desain kerja dan alat; rekayasa kerja dan perencanaan organisasi

### **Metode Analisis pekerjaan**

1. kuesioner ; on-line, mailing, check list, buku harian.
2. wawancara & observasi ; wawancar perorangan, kelompok atau teknik partisipasi kerja

## **Alat ukur psikologis sebagai prediktor**

Jika suatu analisa pekerjaan sudag menentukan kualifikasi suatu pekerjaan maka yang perlu dilakukan adalah menentukan alat tes yang dapat mengukur kualifikasi yang ada yang dalam hal dijadikan sebagai prediktor. Peramalan ini bisa didasarkan pada skor hasil ujian dan tes, hasil wawancara dan hasil observasi. Biasanya prediktor tersebut berisi tentang **kecakapan intelektual, keterampilan merencanakan pekerjaan dan keterampilan untuk mengkomunikasikan ide dan pengalaman.**

Alat psikotes dapat digolongkan dalam :

1. tes kecakapan : intelektual (IQ), pemahaman ruang dan mekanik, ketepatan persepsi (TKD, IST, CFIT, SPM, FRT)
2. tes kepribadian objektif : mengungkap kepribadian melalui stimulus yang terstruktur, yang terdapat dalam tes ciri kepribadian dan kejujuran minat (EPPS, Papikostik, DISC, RMIB, KUDER)
3. tes kepribadian proyektif : mengungkap kepribadian melalui stimulus yang ambigu misalnya Wartegg tes, DAP, BAUM atau HTP.

4. tes situasional : mengungkap perilaku yang khas jika dihubungkan dengan variabel lingkungan. Misal FGD, LGD, In-Basket test, Business Game.
5. tes sikap kerja : mengungkap sikap kerja dalam kondisi kerja buatan (tes Kraepelin dan tes Pauli)

## **Hasil tes sebagai kriteria keberhasilan**

Akurasi peramalan yaitu adanya korelasi antara skor-skor prediktor dan skor-skor dari kriteria keberhasilan. Semakin tinggi IQ diprediksikan akan mencapai keberhasilan yang memuaskan. Semakin rendah IQ diprediksikan akan semakin mengalami hambatan untuk mencapai keberhasilan. Sehingga yang tinggi diterima karena sesuai kriteria dan yang rendah tidak diterima karena tidak dengan sesuai kriteria.

### **Kriteria keberhasilan :**

Dimensi waktu

1. kriteria langsung yaitu diperoleh bersamaan dengan diperolehnya skor prediktor
2. kriteria antara yaitu diperoleh tidak lama setelah skor prediktor diperoleh
3. kriteria pokok yaitu diperoleh lama setelah skor prediktor diperoleh

Dimensi derajat abstraksi

1. kriteria pokok yaitu paling abstrak dan susah diukur.
2. kriteria konseptual yaitu merupakan kriteria yang paling kongkrit
3. skor kriteria merupakan ukuran-ukuran atau skor-skor yang berhubungan dengan perilaku yang menjadi kriteria.

## **Assessment Centre**

AC merupakan prosedur yang komprehensif dan baku dimana banyak teknik-teknik pemeriksaan yang digunakan yang dikombinasikan untuk menilai orang dalam berbagai tujuan.

Tujuannya

1. memilih karyawan untuk dipromosikan kedalam jajaran manajerial
2. mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi manajerial sejak awal karirnya
3. menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan bakatnya.
4. membantu karyawan untuk mengidentifikasi kemampuannya dan kemudian mengembangkannya.

Prosesnya

1. mengidentifikasi kompetensi pekerjaan manajerial
2. mengembangkan assessment tools
3. menetapkan assesses atau calon manajer
4. menetapkan assessor

5. melaksanakan assessment
6. membuat laporan
7. memberi umpan balik

Beberapa metode assessment centre

1. inbasket exercises
2. LGD dan Role Play
3. Bussiness Game

## **Soal latihan**

Jelaskan apa yang anda ketahui tentang seleksi dan penempatan !

Sebutkan perbedaan individu apa saja dalam hubungannya dengan varian pekerjaan!

Sebutkan dan berikan contoh dari berbagai strategi seleksi!

Model penelitian apa saja yang digunakan untuk menyeleksi tenaga kerja?

Jelaskan tentang prosedur seleksi tenaga kerja di Indonesia!

Sebutkan apa yang dimaksud dengan analisis pekerjaan dan terangkan metodenya!

Berikan pandangan anda mengapa dalam seleksi tenaga kerja perlu mengerti tentang kriteria keberhasilan dalam bekerja!

Sebutkan dan jelaskan macam alat ukur psikologis yang digunakan untuk seleksi!

Jelaskan apa yang dimaksud dengan keabsahan keakurtan alat ukur

Jelaskan apa anda ketahui tentang assessment centre dan sebutkan tujuannya !