

## **PROSES SELEKSI KARYAWAN YANG EFEKTIF PT. UNILEVER TBK**

Lazarus Sinaga  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila  
Jalan Raya Lenteng Agung Timur No. 56-80 Srengseng Sawah,  
Jagakarsa, Jakarta 12640  
lazarus.sinaga@yahoo.com

### ***Abstract***

*Uplifting of skill efforts and employee ability is done by company to pass development and work training, to creat employee that has work ethic with tall labour capacity. Process to get, menyeleksi, and laid labour has occupied character above all for company. Selection process is main from personnel management. job analysis, human resource planning, and labour withdrawal is carried out especially to help official selection. selection process as tool that used in decide which applicant that be accepted. Selection is has qualifications that wanted to mengisis vacancy at a organization. Selection part from rekrutmen. In course of part selection test of vital importance. test be one of [the] selection tool that can give information about potential worker candidate.*

**Keywords:** *selection aim, test kind, process selection.*

### **Abstrak**

Upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, guna menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta prestasi kerja yang tinggi. Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Proses seleksi merupakan pokok dari manajemen personalia. Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan tenaga kerja dilaksanakan terutama untuk membantu seleksi pegawai. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisis lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi adalah bagian dari rekrutmen. Dalam proses seleksi peranan test sangat penting. Test merupakan salah satu alat seleksi yang dapat memberikan informasi tentang potensi calon pekerja.

**Kata kunci :** tujuan seleksi, jenis tes, proses seleksi.

### **Pendahuluan**

PT Unilever TBK merupakan perusahaan multinasional yang memproduksi produk-produk kebutuhan konsumen. Keberhasilan atau kerugian perusahaan erat kaitannya dengan faktor manusia dalam perusahaan itu. Para pelamar yang terpilih untuk mengisi jabatan di dalam perusahaan adalah hasil

dari proses seleksi dan penempatan. Keluhan selalu terdengar dari kalangan pimpinan perusahaan tentang prestasi yang rendah dan merugikan dikalangan sebagian karyawan. Tentu ini disebabkan cara seleksi yang kurang baik. ada juga calon-calon potensial yang “lolos” dari pengamatan sehingga perusahaan tidak berhasil memanfaatkan tenaga-tenaga kerja

yang mampu membawahkan perusahaan ketaraf keberhasilan.

Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya tidak dapat disangkal lagi dan telah disadari merupakan faktor penentu bila dibanding dengan segala alat pelengkap seperti uang, mesin dan sebagainya didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, tenaga kerja yang cakap adalah salah satu faktor penting bagi negara-negara yang sedang berkembang dan kurangnya tenaga-tenaga yang cakap akan menghambat perkembangan tersebut.

Setiap bentuk organisasi atau perusahaan apapun bentuknya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Didalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah maju mundurnya perusahaan.

Oleh sebab itu, seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan. Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, semua kebutuhan tenaga kerja harus diketahui secara dini oleh pemimpin perusahaan, sehingga seleksi tenaga kerja mampu menyediakan kebutuhan tenaga kerja terhadap lowongan-lowongan jabatan yang disebabkan oleh perpindahan, adanya jabatan-jabatan baru dan jabatan-jabatan yang kosong.

Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan intelegensi yang tinggi, dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya-upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, guna menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta prestasi kerja yang tinggi.

Pada akhirnya, strategi seleksi yang turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan perusahaan, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan system seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

Menurut Rivai (2011) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Selanjutnya, menurut Simamora (2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah

proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pemilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik.

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Malthis, 2006). Menurut (Henry, 2004) Seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Definisi ini menekankan aspek efektivitas seleksi. Meskipun demikian, keputusan seleksi mestilah efisien. Seleksi juga meningkatkan proposi karyawan sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar dengan biaya semurah mungkin. Proses seleksi mulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir tatkala perusahaan mengambil keputusan pengangkatan.

Menurut (Sjafri, 2011) proses seleksi adalah serangkaian langkah khusus yang digunakan untuk memutuskan calon anggota yang akan di sewa. Proses di mulai ketika calon tenaga kerja melamar pekerjaan dan berakhir dengan keputusan penyewa. Proses seleksi merupakan pokok dari manajemen personalia. Analisis

jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan tenaga kerja dilaksanakan terutama untuk membantu seleksi pegawai. Apabila seleksi tidak dilaksanakan dengan baik, maka usaha-usaha sebelumnya menjadi sia-sia. Seleksi merupakan pokok terhadap suksesnya manajemen personalia dan bahkan suksesnya organisasi. (Soekijo,2009).

Untuk metode seleksi yang lazim dipergunakan dalam proses penerimaan ada empat, yaitu didasarkan pada data yang diperoleh dari persyaratan yang telah ditentukan dalam *job specification* yang harus dapat dipenuhi oleh calon pegawai yaitu surat lamaran, ijazah sekolah, daftar nilai, surat keterangan pengalaman kerja, wawancara langsung, referensi atau rekomendasi dari pihak yang dipercaya, (seleksi alamiah). (Topyy,2009). Metode selanjutnya yang biasa adalah didasarkan pada persyaratan formal dalam *job specification*, tetapi ikut dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti bentuk tulisan dalam lamaran, cara berbicara dalam wawancara dan penampilan. (seleksi non alamiah).

Dale Yoder (2001), seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima atau yang ditolak. Sedangkan Malayu Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Toner, dkk (2005) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. "*The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*" (Stoner, at all, 2005). Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon

karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.

Proses pemilihan atau penyeleksi-an karyawan atau pegawai disebut dengan proses seleksi. Definisi tersebut dikemukakan oleh Koontz & Weihrich (2000) sebagai berikut : *“Selection is the process of choosing from among candidates, from within the organization or from the outside, the most suitable person for the current position or for the future positions”* (Koontz & Weihrich, 2000).

Dale Yoder : Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak. Dan R.S. Dwivedi : Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Sedangkan promosi yang didasarkan kepada senioritas adalah dihitung dari lamanya bekerja. Dan perusahaan menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan (Handoko, 2000) yaitu:

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja.
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan. Tetapi cara ini terdapat kelemahan karena karyawan yang paling senior belum tentu karyawan yang produktif.

Menurut (Raymond, 2010:301) Seleksi karyawan merupakan proses dimana perusahaan-perusahaan memutus-

kan orang yang akan atau tidak akan di ijinkan masuk ke organisasi-organisasi. Beberapa standar umum harus di penuhi pada proses seleksi apapun.

### **Metode Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif untuk menghasilkan penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif diharapkan mampu memberikan suatu penjelasan secara terperinci tentang fenomena yang sulit disampaikan dengan metode kuantitatif.

Dari pemaparan definisi penelitian kualitatif dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan salah satu penelitian yang mengacu pada pemahaman mengenai realita dan kenyataan subjek dan objek dalam kegiatan sehari-hari. Selain itu, peneliti juga merasakan dan terjun langsung dalam situasi yang sedang diteliti.

Desain penelitian kualitatif dipilih peneliti sebagai cara yang tepat karena permasalahan yang diteliti lebih menyangkut kepada pihak internal dalam instansi. Yang menjadi alasan lain adalah karena penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memahami hal apa yang tersembunyi di balik fenomena yang terkadang merupakan sesuatu yang sulit dipahami. Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mencapai dan memperoleh suatu cerita, pandangan yang mengenai segala sesuatu yang sebagian besar sudah dan dapat diketahui untuk digambarkan, diungkap, dan dijelaskan.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Tujuan Seleksi**

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang memiliki potensi
2. Karyawan yang disiplin dan jujur
3. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Karyawan yang terampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyal
7. Mengurangi *turnover* karyawan
8. Karyawan yang sesuai budaya organisasi
9. Karyawan yang dapat bekerjasama di dalam perusahaan
10. Karyawan yang mudah dikembangkan untuk masa depan.

### **Jenis Tes**

Jenis tes karyawan meliputi :

- 1) Tes Kepribadian dan Minat

Kedua bentuk tes ini dipakai untuk mengukur motivasi individu dalam bidang tertentu. Tes kepribadian mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi/perasaan, kemandirian, ketertutupan dan keterbukaan, kemampuan berinteraksi sosial, kepercayaan diri, dan kejujuran. Teknik yang dilakukan biasanya untuk menengahkan suatu masalah dan pelamar diminta untuk mendiagnosisnya. Tes minat umumnya dirancang untuk mengukur preferensi/pilihan kegiatan individual. Tes minat sebenarnya dapat juga untuk memperkirakan jenis pekerjaan atau jabatan apa yang akan cocok diambil.

- 2) Tes Prestasi

Tes bakat dipakai untuk menilai kapasitas seseorang untuk belajar,

sedangkan tes prestasi untuk mengetahui derajat seseorang yang telah belajar. Karena tes prestasi mengukur perilaku yang sedang berjalan, tes tersebut mungkin merupakan prediktor terbaik untuk perubahan perilaku calon karyawan di masa depan. Oleh karena itu, departemen SDM dapat menggunakan tes prestasi untuk mengukur apakah seseorang calon dapat dilatih untuk melaksanakan pekerjaan atau tidak.

- 3) Tes Bakat

Berikut merupakan ciri-ciri tes bakat :

- a. Mengindikasikan kemampuan atau kecocokan seseorang untuk ikut serta dalam kegiatan pekerjaan spesifik apapun dengan berhasil.
- b. Bakat disini diartikan sebagai potensi seseorang memperoleh keahlian, misalnya kemampuan intelektual, beradaptasi, dan kemampuan mekanis/gerak.
- c. Mengungkapkan apa yang dapat dilakukan seseorang berdasarkan pelatihan dan pengalaman yang ada.
- d. Dirancang untuk memprediksi kesempatan yang dapat dipelajari seseorang pelamar pada pekerjaan tertentu.

- 4) Tes Pengetahuan

Jenis tes ini merupakan tes yang hasilnya paling terukur dan validitasnya tinggi. Digunakan untuk mengetahui tingkat pengetahuan seorang pelamar dalam bidang pengetahuan/keahlian tertentu. Pengetahuan yang dikuasai merupakan modal untuk keberhasilan dalam mencapai kinerja, di samping kebutuhan motivasi dan minat. Contohnya, tes tentang pengetahuan di bidang-bidang produksi, pengolahan hasil, pemasaran hasil, dan kelembagaan pelayanan bisnis merupakan tes penting bagi mereka yang akan bekerja di sektor agrobisnis.

## 5) Tes Kesehatan

Hampir semua perusahaan mensyaratkan kepada para pelamar untuk memilikikesehatan prima agar mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan berkelanjutan. Dengan demikian, tingkat ketidakhadiran karyawan perusahaan akan kecil. Di samping itu, diminta keterangan kesehatan dari pihak dinas kesehatan atau dokter, tidak jarang perusahaan pun melakukan tes ulang atau tes kesehatan khusus.

### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi**

Proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- 1) Konsekuensi yang salah perhitungan
- 2) Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
- 3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
- 4) Pendekatan seleksi yang berbeda pada umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda didalam perusahaan
- 5) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi.

Perspektif yang paling baik mengenai seleksi dan penempatan berasal dari dua kebenaran SDM yang tidak dapat disangkal yang dengan jelas menyebutkan pentingnya seleksi pekerjaan yang selektif.

Pada tahap ini, dilaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi.

Tujuannya dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan kita. Seorang kandidat yang cakap dan sangat qualified bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu dilingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan.

### **b. Cara Seleksi Dalam Penerimaan Karyawan Baru**

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

#### 1. Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriterian standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasari pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal :

- a) Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b) Ijazah sekolah dan jumlah nilainya
- c) Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g) Keturunan dari pelamar
- h) Tulisan tangan pelamar

#### 2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan

diisi, serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

- a) Metode kerja yang sistematis
- b) Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c) Berorientasi pada prestasi kerja
- d) Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e) Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

Faktor yang harus diperhatikan dalam Seleksi antara lain :

1. Penawaran tenaga kerja  
Semakin banyak yang seleksi semakin baik bagi organisasi dipilih yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.
2. Etika  
Perekrut, pemegang teguh norma, disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta objektivitas berdasarkan kriteria yang rasional.
3. Internal organisasi  
Besar kecilnya anggaran, menentukan jumlah yang harus direkrut.
4. Kesamaan Kesempatan  
Ada yang diskriminatif, kadang karena warna kulit, daerah asal, latar belakang sosial.

Dengan kata lain ada pok minoritas dengan keterbatasan-keterbatasan.

Faktor yang dipertimbangkan dalam proses seleksi yaitu :

- a) Kondisi Penawaran Tenaga Kerja  
Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya.  
Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan oleh :

- 1) Imbalan/upah yang ditawarkan rendah.
- 2) Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi.
- 3) Persyaratan yang harus dipenuhi berat.
- 4) Mutu pelamar rendah.

b) Faktor Eksternal Organisasi

1) Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.

2) Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.

3) Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut atau menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.

a. Perangkat Organisasi

Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :

- 1) Analisis Jabatan  
Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.  
tergantung pada hasil rekrutmen.  
Test-test yang baik harus dapat memberikan gambaran yang objektif tentang seseorang. Penilaian seperti ini akan mengurangi pengaruh non-ilmiah atas seseorang. Test-test seperti ini harus dilengkapi dengan buku rujukan (manual) dan bukan pedoman penilaian. Setiap petugas harus dapat melaksanakan test-test seperti ini tanpa hambatan apapun, baik yang bersifat teknis maupun nonteknis.  
Adapun unsur-unsur test adalah sebagai berikut :
1. Test Kemampuan Paikoteknis  
Test ini meliputi :
  - a) Test Keterampilan Ketatalaksanaan : untuk mentest kecakapan berfikir secara cepat dan tepat.
  - b) Test Pertimbangan Lisan : khusus dalam bahasa inggris untuk mengetahui sejauh mana kecekatan seseorang menangkap arti dari sesuatu kata/gugus kata/kalimat.
  - c) Test Pertimbangan Mekanikal : guna mengetahui pengetahuan/pengertian mendasar tentang bentuk, sifat, dan sistem mekanika perangkat teknologis.
  - d) Test Pertimbangan Abstrak : guna mengetahui sejauh mana seseorang mampu berfikir secara abstrak.
  - e) Test Kemampuan dengan angka : guna mengetahui kecerdasan seseorang dalam manipulasi angka, mulai dari yang termudah hingga ke yang sulit.
  - f) Test Menarik Kesimpulan : guna mengetahui sejauh mana seseorang mampu menarik kesimpulan dari apa yang di alami setiap hari.
2. Tes Bakat dalam Pekerjaan  
Tes ini mencakup segugusan pertanyaan, yang mengungkit bakat mendasar seseorang. Ada orang yang mengaku gemar akan arsitektur, pada hal
- 2) Perencanaan SDM  
Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.
- 3) Pengadaan Tenaga Kerja (Rekrutmen)  
Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada prses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (rekrutmen). Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang *qualified* dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil

setelah ditest terungkap bahwa kegemarannya adalah dalam bidang lukisan industry (periklanan) : kecenderungan bakat seperti itu perlu untuk mendeteksi sedini mungkin kesenjangan antara pengakuan dan kemampuan. Test-test ini meliputi test bakat pekerjaan yang membutuhkan tenaga semi-terlatih, teknis, dan manajerial.

### 3. Test Keperibadian, Sikap, Kebutuhan dan Nilai

Kesukaran seseorang dalam sesuatu pekerjaan tidak melulu tergantung pada kemampuan dan keterampilan saja. Keperibadian dan motivasi sangat mempengaruhi. Mencocokkan kepribadian dengan pekerjaan sangat perlu. Dalam bidang keselamatan kerja misalnya, seseorang yang mengidap "kecenderungan berbuat celaka" tidak mungkin diangkat menjadi K3. Demikian pula orang yang "cenderung mengambil" (kleptomania) kurang sesuai dijadikan petugas SATPAM.

Tenaga-tenaga kerja lainnya yang perlu mengikuti test-test kepribadian adalah : wiraniaga, perawat, akuntan, pekerja sosial, dan sebagainya. Test kepribadian yang amat penting adalah "*Sociological Test*" yang mentest latar belakang sosiologi seseorang, apakah dia datang dari masyarakat yang lamban atau agresif/asertif, dimana "kerja keras" lebih diutamakan dari "kerja secara bijaksana," fasilitas, dan lain sebagainya. Test-test seperti ini perlu untuk penempatan khususnya dalam bidang-bidang pekerjaan yang kasar dan sangat tinggi tekanan/tegangannya.

Test-test kerja atau "*skill Test*" perlu juga dalam proses seleksi. Test-test seperti ini mencakup, antara lain :

- a) Ketangkasan mengetik dan menggunakan peralatan;
- b) Ketangkasan dalam proses;
- c) Pengetahuan kerja;
- d) Computer programming;

- e) Keterampilan manajerial;
- f) Test Kepengawasan;
- g) Test Kewiraswasan.

Keseluruhan test di atas akan mengungkapkan kebolehan inti seorang calon sesuai dengan jabatan yang akan dipegangnya. Test-test seperti ini terdapat dalam dua bentuk :

- a) simulasi
- b) di tempat kerja

Test kerja simulasi mudah dilaksanakan dan terkendali, sedangkan yang kedua sukar dikendali sehingga hasilnya kurang dapat dipercaya. Perlu diketahui bahwa test-test yang dilaksanakan dalam suasana laboratories tidak memberikan gambaran yang objektif.

Pentingnya Menyeleksi dan Menempatkan SDM bagi Kinerja Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Setiap organisasi dalam mencari dan memilih calon – calon karyawan, tentunya akan berusaha sebaik mungkin untuk mendapatkan yang terbaik dan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mendapatkan calon – calon karyawan yang berkualitas tentunya organisasi harus melakukan proses seleksi yang baik.
2. Organisasi melakukan seleksi untuk mencari dan memilih calon karyawan yang akan diterima / ditolak oleh organisasi. Dengan proses seleksi tersebut diharapkan organisasi akan mendapat calon – calon karyawan yang benar – benar sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam hal ini karyawan yang terpilih akan merasa puas apabila mereka ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan mereka masing – masing. Itulah sebabnya, setelah melakukan

proses seleksi organisasi harus melakukan proses penempatan.

3. Penempatan karyawan yang sesuai pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan organisasi tetapi juga menjadi keinginan karyawan. Dengan demikian karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam bekerja dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Demikianlah apabila pelaksanaan proses seleksi yang dilakukan oleh organisasi tepat, maka dapat menunjang terhadap kesesuaian penempatan karyawan, yang pada akhirnya diharapkan akan memberikan pengaruh positif bagi kinerja organisasi.

### **Kesimpulan**

Seleksi adalah bagian dari rekrutmen. Dalam proses seleksi peranan test sangat penting. Test merupakan salah satu alat seleksi yang dapat memberikan informasi tentang potensi calon pekerja. Kerugian dan keuntungan perusahaan tergantung pada “*the right man in the right place*”. Oleh karena itu, test harus mendapatkan tempat yang penting dalam rekrutmen. Untuk proses seleksi karyawan khususnya untuk posisi non-manajerial, dapat dilakukan *on the job training* (dengan *pre-training* terlebih dahulu selama 1 bulan). Sehingga dari segi waktu akan lebih efisien dan karyawan dapat langsung bekerja. Penilaian untuk kinerja dapat dilakukan setelah 3 atau 6 bulan setelah karyawan tersebut bekerja.

### **Daftar Pustaka**

Ambar Teguh Sulistyani. (2009). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Koontz, Harold. (2000). *Management*, Jilid II. Erlangga: Jakarta.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management- Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.

Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Promosi kesehatan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta : Rineka cipta.

Noe, Raymond A., et. al. (2010). *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage* 3rd Edition. McGraw-Hill.

Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; STIE YKPN.

\_\_\_\_\_, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; STIE YKPN.

Stoner, James A.F. (2005). *Management, Second Edition*, Prentice Hall, New York.

Sjafri Mangkuprawira. (2011). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertamam Bogor : Gihalia Indonesia

Toppo S.C (2009), *Cyberg-savvy Recruitment Nursing Management*.

Toner, James A.F. (2005). *Management*. Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall Inc.

Veithzal Rivai. (2011), "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Yoder, Dale. (2001). *Personnel Management And Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

\_\_\_\_\_. (2004). *Personnel Management And Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.