

Wawancara Sebagai Salah Satu Tahapan Dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Didik Irawan¹, Divania Fazrina², Wustari L. Mangundjaya³

^{1,2,3} Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

Corresponding author

Nama Penulis : Wustari L Mangundjaya

Email : wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstrak

Setiap organisasi/perusahaan memerlukan sumber daya untuk menjalankan proses bisnisnya, manusia menjadi salah satu sumber daya paling penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu supaya terjamin kualitasnya, maka diperlukan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dalam menjalankannya terdapat beberapa tahapan yang diantaranya tersebut merupakan wawancara. Wawancara merupakan proses tanya jawab antara dua orang, yang mana dalam proses seleksi karyawan dijadikan metode dalam melihat kesesuaian antara individu dengan posisi yang dilamar berikut dengan nilai terdapat pada organisasi tersebut. Makalah ini bertujuan untuk membahas mengenai (1) proses wawancara dalam rekrutmen dan seleksi karyawan, (2) teknik-teknik wawancara yang digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi wawancara, (3) perbedaan tahapan dan tujuan wawancara antara operator dan non operator (staf ke atas) dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Untuk dapat menjawabnya maka peneliti melakukan wawancara dengan salah satu staf pada sebuah organisasi yang bergerak di bidang manufaktur. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh hasil sebagai berikut: wawancara dalam proses seleksi karyawan meliputi beberapa tahapan seperti, pembuatan janji dengan pelamar, perkenalan, rapporting, memberikan pertanyaan seputar perusahaan, pengalaman, serta uraian jabatan pekerjaan sebelumnya, pertanyaan personal, serta penutupan sesi. Selain itu, juga ditemukan beberapa perbedaan terkait tahapan seleksi untuk kandidat operator dan non operator (staf ke atas). Perbedaan tersebut terletak pada frekuensi wawancara yang dilakukan, berikut dengan aspek-aspek yang menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian.

Kata kunci – rekrutmen, seleksi, wawancara

Abstract

Every organization/company needs resources to run its business processes, humans being one of the most important resources in realizing organizational goals. For this reason, in order to ensure quality, an employee recruitment and selection process is needed. In running it, there are several stages, one of which is an interview. An interview is a question and answer process between two people, which in the employee selection process is used as a method of seeing the suitability between the individual and the position applied for along with the values found in the organization. This paper aims to discuss (1) the interview process in employee recruitment and selection, (2) interview techniques used in the recruitment and selection interview process, (3) differences in the stages and objectives of interviews between operators and non-operators (staff and above) in the employee recruitment and selection process. To be able to answer this, the researcher conducted an interview with one of the staff at an organization engaged in manufacturing. Based on the results of the interview, the following results were obtained: the interview in the employee selection process includes several stages such as, making an appointment with the applicant, introductions, rapporting, asking questions about the company, experience, and previous job descriptions, personal questions, and closing the session. In addition, there are also some differences related to the selection stages for operator and non-operator candidates (staff and above). The difference is found in the frequency of interviews conducted, along with the aspects that are taken into consideration in the assessment.

Keywords - recruitment, selection process, employee

PENDAHULUAN

Hakikatnya setiap organisasi/perusahaan untuk dapat menjalankan sebuah proses bisnis diperlukan beberapa komponen sumber daya. Komponen tersebut utamanya terdiri atas enam yang diantaranya adalah manusia (*man*), uang (*money*), fisik (*material*), teknologi (*machine*), metode (*method*), dan pasar (*market*). Dalam mencapai suatu tujuan organisasi, manusia menjadi komponen paling penting dibanding sumber daya lainnya karena memiliki dampak efektivitas yang demikian lebih besar (Akilah, 2018). Sebagai sebuah komponen terpenting maka demikian perlu untuk dikelola dengan baik melalui proses manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Saat ini tugas manajemen sumber daya manusia tidak hanya sekedar mengelola SDM saja tetapi sudah berperan sebagai mitra bisnis (HRBP- *Human Resources Business Partner*), dimana salah satu fungsinya adalah sebagai ahli administrasi (*administrative expert*), yaitu mengelola SDM secara efektif dan efisien termasuk didalamnya mengelola proses rekrutmen dan seleksi (Mangundjaya, 2023). Rekrutmen dan seleksi merupakan 2 (dua) hal yang seringkali menjadi suatu kesatuan. Rekrutmen adalah suatu proses penarikan kandidat untuk mau melamar ke organisasi, sedangkan proses seleksi adalah proses pemilihan calon karyawan dari sekumpulan karyawan yang melamar yang memiliki kompetensi termasuk didalamnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta perilaku kerja sesuai dengan persyaratan jabatan (Mangundjaya, 2022)

Rekrutmen karyawan didefinisikan sebagai sebuah aktivitas dalam mengumpulkan sebagian kandidat dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mathis & Jackson, 2012). Dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, dimana pekerja ditempatkan sesuai dengan kompetensi serta passion yang dimilikinya, hal ini membuatnya ia dapat mengembangkan potensi dan kompetensi yang dimilikinya secara optimal. Dalam hal ini dengan adanya prinsip penempatan mengikuti *the right man on the right place and on the right time* maka pekerja akan memiliki kepuasan dalam bekerja karena ia merasa bahwa bekerja sesuai dengan apa yang dicita-cita kannya (Mangundjaya dkk, 2024).

Wawancara merupakan kegiatan yang mempertemukan dua individu untuk melakukan pertukaran baik informasi maupun ide melalui tanya jawab, demikian melalui hal tersebut didapatkan sebuah kesimpulan terkait topik tertentu (Esterberg, 2002). Dalam proses seleksi karyawan, wawancara merupakan salah satu metode penting yang digunakan dalam memprediksi kinerja pelamar (Mangundjaya dkk, 2024). Hal ini disebabkan karena wawancara seleksi memiliki tujuan dalam mengetahui kesesuaian antara individu dengan spesifikasi yang dibutuhkan terkait suatu posisi, berikut dengan nilai-nilai dalam perusahaan tersebut (Mangundjaya, 2022).

Dalam pelaksanaan wawancara seleksi dibedakan menjadi tiga berdasarkan strukturnya yaitu, wawancara tidak terstruktur, wawancara terstruktur, dan wawancara semi struktur (Sandroto, 1999). Pada wawancara tidak terstruktur pewawancara tidak memiliki pedoman yang perlu untuk diikuti. Pertanyaan diberikan secara spontan kepada orang yang diwawancarai, demikian peserta wawancara mendapatkan pertanyaan yang berbeda antara satu dan lainnya. Sementara untuk wawancara terstruktur dilaksanakan berdasarkan pedoman yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Hal ini juga terjadi pada wawancara semi struktur, namun pewawancara memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan individu dan kondisi sehingga tidak terlalu terpaku dengan pedoman tersebut.

Stewart dan Cash (2017) menyampaikan bahwa terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan wawancara supaya dapat berjalan efektif diantaranya adalah *content* dan *conducting*. *Content* merujuk pada pokok pertanyaan-pertanyaan yang diberikan saat melaksanakan wawancara. Supaya wawancara dapat berjalan secara efektif, orang yang menjadi pewawancara perlu untuk memahami dengan baik apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai melalui proses tersebut. Sehubungan dengan tujuan utama dilaksanakannya wawancara seleksi adalah memilih kandidat paling sesuai untuk suatu posisi, maka hal paling penting untuk diperhatikan pewawancara adalah memahami uraian jabatan berkaitan dengan posisi tersebut.

Sementara itu, untuk *conducting* merujuk pada cara yang dilakukan pewawancara dalam mengatur jalannya wawancara dengan menjadikan suasana tidak menegangkan. Dalam hal ini, pewawancara perlu untuk memiliki keterampilan dalam membawakan wawancara yang sudah tersusun dan terencana dengan baik, menjadi lebih luwes dan tidak kaku.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, maka artikel ini memiliki tujuan untuk (1) mengetahui proses wawancara dalam rekrutmen dan seleksi karyawan, (2) mengetahui teknik-teknik wawancara yang digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi wawancara, (3) mengetahui perbedaan tahapan dan tujuan wawancara antara operator dan non operator (staf ke atas) dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode wawancara dan observasi pada Manajemen HRD yang dilaksanakan di perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur perakitan suku cadang untuk kendaraan bermotor roda 4 (empat) yang berlokasi di area Bekasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil proses wawancara dan observasi yang dilakukan di salah sebuah perusahaan pabrikan pembuat suku cadang kendaraan bermotor, proses wawancara umumnya dimulai dengan penjadwalan pertemuan antara HR dan kandidat. Untuk posisi level staf, waktu wawancara disesuaikan terlebih dahulu. Dalam tahap ini, tidak diperlukan *informed consent* khusus, dan kandidat telah dipastikan mengetahui tujuan wawancara pekerjaan. Jika wawancara ingin direkam, Divisi HR harus meminta izin terlebih dahulu kepada kandidat, dan kandidat harus memahami bahwa rekaman tersebut digunakan untuk keperluan dokumentasi. Setelah penjadwalan dan penentuan waktu yang tepat, tahap selanjutnya adalah perkenalan diri antara Manager HR dan kandidat dalam pengaturan wawancara *one-on-one*. Pada tahap ini, Manager HR harus membangun hubungan baik dengan kandidat agar tercipta suasana yang tenang dan nyaman bagi kandidat. Dalam hal ini, kurangnya persiapan dalam membangun *rapport* dapat menyebabkan wawancara menjadi kurang informatif dan prosesnya tidak berjalan dengan lancar.

Selanjutnya, Manager HR menggali lebih dalam mengenai pengalaman kandidat dengan memperhatikan kemampuan analisa dan sikap kerja kandidat. Dalam proses wawancara, etika harus dijaga dengan baik, misalnya Manager HR tidak boleh memotong pembicaraan saat kandidat sedang memperkenalkan diri. Selain itu, sebaiknya HR tidak mencatat secara berlebihan, terutama saat wawancara tatap muka. Jika perlu mencatat, sebaiknya dilakukan secara sekilas atau dengan merekam wawancara setelah mendapatkan izin dari kandidat. Setelah proses perkenalan, pewawancara menanyakan mengenai pengalaman kerja, pengetahuan terkait perusahaan, dan menjelaskan teknis serta job description pada pekerjaan sebelumnya. Selanjutnya, pewawancara juga menanyakan hal-hal terkait pribadi kandidat.

Dalam hal ini, pada perusahaan tersebut terdapat dua pedoman wawancara yang berbeda, yaitu untuk operator dan level staf. Perbedaan ini disebabkan oleh fokus yang berbeda pada kedua posisi tersebut. Untuk posisi operator, wawancara lebih mengedepankan sikap kerja karena tenaga kerja operator seringkali adalah *freshgraduate* atau individu yang belum memiliki pengalaman kerja sama sekali. Oleh karena itu, pedoman wawancara operator menitikberatkan pada sikap kerja dan hubungan interpersonal dibandingkan dengan kemampuan analisa. Wawancara untuk operator tidak terlalu membahas aspek teknis pekerjaan.

Pada posisi operator, motivasi dan ambisi kandidat juga menjadi aspek penting yang dinilai. Manager HR melihat bagaimana motivasi dan ambisi kandidat untuk memastikan bahwa mereka memiliki keinginan yang kuat untuk berkembang dan berkontribusi dalam peran tersebut. Untuk

penilaian, digunakan *leveling* yang mencakup kategori baik, baik sekali, cukup, dan kurang. *Leveling* ini sebenarnya bersifat subjektif dan bergantung pada persepsi interviewer.

Sementara itu, untuk level staf, kandidat diharapkan mampu memberikan pemikiran-pemikiran analitis dan membutuhkan kemampuan analisis, konseptual, dan logika yang kuat. Pengetahuan yang dimiliki kandidat tidak hanya terbatas pada bidang pekerjaannya saja, tetapi juga harus memahami pekerjaan lainnya. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara mencakup sikap kerja, perencanaan dalam bekerja, dan kemampuan dalam berhubungan dengan bagian-bagian lain yang selevel atau lebih tinggi. Kemampuan dalam menghadapi orang lain juga dinilai, seperti keterampilan interpersonal, kemampuan analisis dan penilaian, kepemimpinan, serta motivasi. Semua aspek ini penting untuk memastikan bahwa kandidat memiliki kompetensi yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif di level staf.

Untuk posisi operator, wawancara masih dilakukan secara konvensional dan tidak menggunakan metode BEI (*Behavioral Event Interview*). Dalam hal ini, bila menggunakan metode BEI, maka pertanyaan terkait kompetensi yang wajib dipertanyakan seringkali tidak diajukan. Pembukaan dalam wawancara untuk posisi operator biasanya hanya mencakup pertanyaan tentang kegiatan selama sekolah. Sementara itu, untuk level staf, wawancara sudah lebih terstruktur dan menggunakan BEI. Dari awal, pertanyaan diarahkan untuk menilai kompetensi seperti *customer focus*, dengan contoh pertanyaan seperti, "Pada saat Anda menghadapi orang lain, apa yang Anda akan lakukan?" Kandidat diharapkan menceritakan suatu kondisi, tindakan yang dilakukan, situasi yang dihadapi, dan hasil yang diperoleh. Teknik yang digunakan dalam wawancara untuk level staf adalah metode STAR (Situasi, Tugas, Aksi, Hasil/Results), hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mangundjaya (2022) bahwa metode STAR dapat meningkatkan efektivitas hasil wawancara, karena jenis pertanyaannya lebih terstruktur. Selain menggunakan metode STAR, wawancara juga berlandaskan pada konsep wawancara berbasis kompetensi (*Competency Based Interview*), yang tujuannya membantu menggalikan kompetensi kandidat secara lebih mendalam.

Selain itu, dalam proses wawancara tersebut terdapat tahapan pengecekan yang melibatkan staf HR, *User*, Manager HR, General Manager, dan Direksi. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan eskalasi yang tepat, sehingga semua jabatan di setiap departemen mengetahui adanya karyawan baru, dan tercipta kesepakatan yang bulat. Jika ada satu suara yang tidak setuju, maka kandidat tersebut tidak bisa lolos (sistem gugur). Berdasarkan pengalaman pewawancara sebelumnya, pada perusahaan lain proses interview melibatkan *screening* CV diikuti dengan panel interview. Sementara itu, di perusahaan ini, memiliki banyak tahapan yaitu: a) *Screening* CV, b) Psikotest, d) Wawancara *User*, d) Wawancara Manager HR, e) Wawancara General M dan f) Wawancara Direksi. Dalam hal ini, karena prosesnya cukup panjang, maka wawancara banyak yang dilakukan secara daring meskipun hal ini tetap tergantung pada permintaan *user* dan ketersediaan waktu kandidat.

Dengan perkataan lain, dapat disimpulkan bahwa secara umum proses wawancara meliputi beberapa tahapan seperti, membuat janji dengan kandidat, saling memperkenalkan diri, membangun *rapport* dengan kandidat, kemudian mulai memberikan pertanyaan seputar organisasi yang dituju oleh pelamar, berikut dengan pengalaman kerja serta uraian pekerja pada perusahaan sebelumnya, lalu masuk pertanyaan yang bersifat lebih personal, setelahnya adalah menutup sesi wawancara. Pada organisasi yang bergerak di bidang manufaktur ini karyawan dibedakan menjadi dua kategori yakni, operator dan non operator (staf ke atas), dan hal ini berpengaruh pula pada perbedaan dalam proses seleksi termasuk didalamnya dalam proses wawancara.

KESIMPULAN

Setiap organisasi/perusahaan memerlukan sumber daya untuk menjalankan proses bisnisnya, manusia menjadi salah satu sumber daya paling penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu, supaya dapat menjamin kualitas SDM yang di rekrut, maka diperlukan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dalam menjalankannya terdapat beberapa tahapan yang diantaranya tersebut

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

merupakan wawancara. Wawancara merupakan proses tanya jawab antara dua orang, yang mana dalam proses seleksi karyawan dijadikan metode dalam melihat kesesuaian antara individu dengan posisi yang dilamar berikut dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Untuk itu, dengan mengetahui tahapan rekrutmen dan seleksi maupun proses wawancara yang efektif, diharapkan akan dapat memperoleh kandidat yang handal yang dapat dijadikan *talent* (pemimpin masa depan) di perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh manajemen dan staf HRD yang telah menyediakan waktu untuk kami melakukan penelitian serta mempelajari proses wawancara yang dilakukan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akilah, F. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 518-534.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods Ins Social Research*. McGraw Hill.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangundjaya, W. L, Nurdiana, E , Hamidah, N , dan Fithriyani, R (2024). *Pendekatan Psikologis Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi*, *Jurnal Pengabdian Sosial*, Volume 1, No. 8, hal 845-849. <https://doi.org/10.59837/atd07w24>
- Mangundjaya, W. L (2023). Konsep strategi manajemen Sumber Daya Manusia dalam buku *Human resources strategy creating connnection and catalyzing transformation*, Yogyakarta, Madani Berkah Abadi.
- Mangundjaya, W. L. (2022). *Materi pelatihan wawancara seleksi*. Jakarta: Performacita.
- Sandroto, C. W. (1999). *Wawancara sebagai salah satu alat seleksi*. *Bina Ekonomi*, 3(2). Hal. 16-21, <https://doi.org/10.26593/be.v3i2.521.%25p>
- Stewart, C & Cash, W (2017). *Interviewing: Principles and Practices* 15th Edition, USA: McGraw Hill.