

## WAWANCARA SEBAGAI SALAH SATU ALAT SELEKSI

Oleh: Christine W. Sandroto\*

### Abstract

*To determine which applicants should be hired, selection process must be done properly. Many selection tools can be used, but all of them should be reliable and valid. One of the many selection tools is the selection interview. The selection interview is a conversation between applicants and employer that is designed to predict applicants' acceptability. For improving reliability and validity in the interview, the interviewer has to understand about the content of the interview and know how to conduct it. So, the interviewer must have sufficient knowledge about the vacant job. Without sufficient knowledge, there is a great possibility that the result of the interview will be a hiring decision that is not valid. About conducting the interview, the interviewer should cover the topics of the interview well and asking with the right questions (content). The interviewer should be careful about applicants game-playing during the interview and keep watching out against bias possibly from him or herself.*

### Pendahuluan

Karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu sumber daya yang penting yang sangat menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mengusahakan agar dapat memperoleh karyawan yang terbaik untuk bekerja dalam perusahaannya. Namun memperoleh karyawan yang berprestasi bukanlah hal mudah. Salah satu cara untuk memperoleh karyawan terbaik untuk dipekerjakan di perusahaan adalah dengan dilakukannya sistem seleksi yang baik.

Hasil dari dilakukannya proses rekrutmen dalam suatu perusahaan adalah adanya sekelompok pelamar yang siap untuk diseleksi. Yang menjadi pelamar mungkin saja individu dari luar perusahaan dan mungkin juga karyawan di dalam perusahaan sendiri yang berharap jenis pekerjaan yang dikerjakannya di dalam perusahaan dapat berubah. Sekelompok pelamar ini harus diseleksi dengan baik dengan menggunakan berbagai alat seleksi yang *reliable* dan *valid* agar dapat ditentukan pelamar mana yang kompeten untuk dipekerjakan.

Proses seleksi yang tidak dilakukan dengan baik akan berakibat buruk bagi perusahaan, karena selain biaya seleksi yang mahal, keputusan menerima karyawan merupakan investasi bagi perusahaan, selanjutnya menerima orang yang salah akan menimbulkan benturan-benturan di antara sesama karyawan, termasuk pula antara atasan dengan bawahan. Harus disadari bahwa kinerja seorang atasan sangat tergantung dari kinerja para bawahannya (Dessler, 1997). Kinerja seorang atasan akan berkurang, jika bawahannya tidak dapat mendukung dengan berkinerja baik. Terkadang suatu *team* kerja yang beranggotakan mereka yang berkinerja baik, dan mereka yang berkinerja buruk dapat menimbulkan dampak terburuk, yaitu karyawan yang berprestasi mengundurkan diri untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Banyak alat seleksi yang dapat digunakan sebagai prediktor bagi prestasi kerja, contohnya adalah: *letter of recommendation, application forms, ability tests, personality tests, psychological tests, interviews, assesment center, drug tests, honesty tests, reference checks, and handwriting analysis*. Dalam menggunakan berbagai alat seleksi tersebut, ada dua konsep penting yang harus disadari, yaitu alat seleksi tersebut harus *reliable* dan *valid*.

---

\* Dosen tetap Program D-III Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan.

Dari sekian banyak contoh alat-alat seleksi di atas penulis akan membahas mengenai wawancara (*interview*) sebagai salah satu alat seleksi. Dimana wawancara seleksi ini sering dikatakan sebagai alat seleksi yang rendah reliabilitas dan validitasnya (Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy., 1995). Wawancara seleksi berbeda dalam tujuan dan teknik wawancara dengan jenis wawancara lain yang juga sering digunakan, yaitu wawancara dalam penilaian kinerja dan wawancara konseling.

Wawancara seleksi adalah sebuah prosedur seleksi yang dirancang untuk meramal kinerja jabatan masa depan berdasarkan tanggapan lisan pelamar terhadap penyelidikan lisan (Dessler, 1997). Sasaran dari wawancara seleksi adalah menentukan apakah seorang pelamar cocok untuk mengisi suatu jabatan dan bekerja dalam perusahaan tersebut, serta menentukan apakah pekerjaan dan perusahaan tersebut cocok untuk si pelamar (Leslie Rae).

*Interview is a two-way street.* Dimana pewawancara berusaha untuk memperoleh keyakinan mengenai *ability and commitment* dari pelamar, dan pada saat yang sama pelamar berusaha untuk menentukan apakah situasi tersebut tepat untuknya atau tidak, apakah *job* tersebut sesuai dengan bakat dan *commitment*-nya atau tidak.

### Reliabilitas dan Validitas

Suatu alat seleksi harus *reliable* dan *valid*. Demikian pula dengan wawancara seleksi. Di bawah ini akan dibahas mengenai apa yang dimaksud dengan reliabilitas dan validitas. Reliabilitas mengacu kepada kekonsistenan pengukuran. Artinya siapa pun yang melakukan pengukuran akan diperoleh hasil test yang sama. Mengenai wawancara seleksi, reliabilitas yang baik berarti interpretasi hasil wawancara dari pewawancara yang satu dan yang lain semestinya tidak berbeda. Sementara validitas adalah seberapa jauh hasil dari suatu *test* (salah satunya dengan wawancara seleksi) berhubungan dengan prestasi kerja aktual seseorang. Validitas merupakan jantung dari seleksi yang efektif (Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy, 1995). Validitas mencerminkan seberapa baik teknik yang digunakan untuk memperkirakan pelamar untuk suatu *job*, berhubungan dengan prestasinya dalam *job* tersebut. Suatu teknik yang tidak memiliki validitas tidak ada gunanya, dan mungkin saja justru akan menimbulkan banyak masalah.

### Dasar-dasar Wawancara

Wawancara seleksi sering menjadi alat seleksi yang tidak *reliable* dan *valid* karena pewawancara tidak pernah mempelajari bagaimana teknik-teknik dalam mewawancarai. Umumnya pewawancara melakukan wawancara dengan berdasarkan *trial and error*. Namun demikian harus diusahakan reliabilitas dan validitas yang tinggi dari wawancara seleksi.

Sebenarnya mewawancarai adalah suatu *skill* yang dapat dipelajari. Pewawancara yang terlatih dan berpengalaman akan dapat mengakhiri dengan cepat *game-playing* yang dilakukan oleh pelamar (misal: pelamar berusaha menutupi hal-hal tertentu) saat wawancara seleksi dan selanjutnya pewawancara akan mengambil langkah pengendalian dan memimpin ke arah wawancara yang efektif dan efisien.

Menurut James G. Goodale ada dua hal penting untuk mencapai wawancara yang sukses, yaitu: *content* dan *conducting*.

#### 1. *Content*

*Content* mengacu pada topik dan pertanyaan-pertanyaan yang akan termasuk dalam wawancara. Agar dapat mendesain wawancara yang efektif, pewawancara harus mengetahui dengan benar apa *objective* yang ingin dicapai dan selanjutnya mengembangkan rencana untuk mencapai *objective* tersebut. Berhubung tujuan utama dari wawancara seleksi

adalah untuk memilih individu yang paling *qualified* untuk memegang suatu *job*, maka pengetahuan pewawancara mengenai *job* tersebut adalah sangat penting. Semakin sedikit pengetahuan pewawancara mengenai suatu *job* yang akan diisi semakin tidak cakap pewawancara dalam menguji potensi pelamar untuk melaksanakan *job* tersebut dengan sukses dan menjadikan wawancara tersebut sebagai keputusan seleksi yang *valid*.

Agar dapat melakukan wawancara seleksi dengan baik, mulailah dengan analisis jabatan dan mendaftarkan beberapa tanggung jawab utama dari *job* tersebut. Jika perusahaan telah memiliki *job description* akan lebih mudah dalam mengetahui tanggung jawab utama dari suatu *job*. Tiap tanggung jawab tersebut menjadi standar dimana tiap pelamar akan dievaluasi. Semakin jelas dan tepat standar didefinisikan, semakin mudah tugas wawancara untuk mengevaluasi potensi pelamar dalam mencapai standar tersebut.

Setelah mengetahui *objective* dari wawancara, pertimbangkan pendekatan umum dan gaya dari wawancara (apakah akan formal atau tidak, wawancara dilakukan terstruktur atau tidak).

## 2. *Conducting*

*Conducting* mengacu pada bagaimana cara wawancara mengemas *content* (Misal: dengan membuat individu yang diwawancarai merasa rileks, pertanyaan dan penyelidikan untuk memperoleh informasi dibuat menjadi seperti percakapan informal, wawancara mengetahui dengan pasti kapan ia harus mendengarkan dan kapan harus berbicara). Dengan kata lain *conducting* adalah teknik dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengubah wawancara yang direncanakan dengan baik menjadi nampak tidak terencana dan mirip dengan percakapan yang tidak terstruktur. Pewawancara harus mengemas dengan baik topik yang dibicarakan dan menanyakan pertanyaan yang tepat (*content*) agar wawancara menjadi sukses.

## **Conducting Wawancara Seleksi:**

### a. Persiapan Wawancara

- *Review* kembali surat lamaran, dengan tujuan untuk mencari sesuatu yang umum untuk digunakan menjalin hubungan istimewa pada awal wawancara, dan untuk mempertimbangkan hal-hal yang mengindikasikan bahwa pelamar dapat melaksanakan suatu *job* tertentu.
- Siapkan pula informasi yang akan disediakan untuk pelamar. Ingat kembali bahwa yang juga menjadi tujuan dari wawancara seleksi adalah memberikan informasi mengenai *job*, organisasi, dan kondisi kerja. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka akan mempengaruhi *image* organisasi dan ketertarikan pelamar kepada perusahaan.

### b. Selama Wawancara

Secara umum format dari wawancara seleksi adalah sebagai berikut:

#### 1. *Establish rapport*

Dimulai dengan wawancara memperkenalkan diri dan menerima pelamar dengan hangat, memulai wawancara dengan percakapan ringan yang membuat pelamar merasa tenang pada awal-awal wawancara.

#### 2. *Set the agenda*

Akan sangat berguna jika wawancara menetapkan lebih dahulu *outline* dari rencana wawancara. Tujuannya: menolong pelamar agar merasa tenang dengan membiarkannya mengetahui apa yang akan terjadi nanti dan tujuan berikutnya adalah agar wawancara memiliki pedoman yang harus diikuti dan menjadi kontrol bagi dirinya.

#### 3. *Gather information*

Disini tujuan utama dari wawancara dan dari pelamar akan terlihat. Ini adalah diskusi dengan cukup mendetil mengenai masa lalu pelamar yang akan menolong pewawancara untuk menentukan apakah pelamar tersebut cocok untuk *job* tersebut atau tidak. Di bagian ini akan terjawab pertanyaan mengenai : "Dapatkah pelamar melaksanakan *job* tersebut?" dan "Maukah pelamar melaksanakan *job* tersebut?"

4. *Describe the organization, department, job, and condition of employment*

Pada bagian ini pewawancara berusaha memberi informasi mengenai hal-hal yang positif dan realistis mengenai organisasi, departemen, *job*, lingkungan kerja, dengan tujuan untuk menarik karyawan. Ini akan membantu pelamar untuk memutuskan apakah ia tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut atau tidak.

5. *Answer questions*

Beri kesempatan kepada pelamar untuk mengajukan beberapa pertanyaan dan jawablah pertanyaan tersebut dengan sebaik-baiknya.

6. *Terminate*

Akhiri wawancara dengan cara yang alami dan menyenangkan. Ucapkan terima kasih kepada pelamar untuk waktu yang telah disediakan dan katakan kepadanya apa yang akan terjadi selanjutnya (misal: keputusan penerimaan akan diberitahukan dalam dua minggu mendatang).

Berdasarkan strukturnya wawancara seleksi dapat dibedakan atas:

1. Wawancara yang tidak terstruktur
2. Wawancara yang terstruktur
3. Wawancara semi terstruktur

### **Wawancara yang Tidak Terstruktur**

Pada wawancara tidak terstruktur umumnya pewawancara mengajukan pertanyaan dengan tidak ada pedoman yang harus diikuti. Malah terkadang pertanyaan yang diajukan adalah yang saat itu muncul di kepala. Peserta wawancara untuk pekerjaan yang sama mungkin saja tidak mendapatkan pertanyaan yang sama.

Sering juga terjadi wawancara membuat keputusan mengenai pelamar berdasarkan menit-menit awal dari wawancara. Sering pula wawancara dipengaruhi oleh pengalaman wawancara yang berbeda dari wawancara dan pelamar. Hal ini menyebabkan reliabilitas dan validitas wawancara umumnya menjadi rendah.

Bagaimanapun harus diusahakan reliabilitas dan validitas yang tinggi. Wawancara yang tidak terstruktur bukan berarti tidak dipersiapkan Suatu wawancara harus dipersiapkan dengan baik. Jangan sampai wawancara hanya menilai berdasarkan penampilan luarnya yang mempesona (Sebagaimana pelamar pun umumnya lebih mempersiapkan penampilan luarnya dibandingkan dengan persiapan untuk wawancara itu sendiri). Setiap pertanyaan yang diajukan harus bertujuan untuk memperoleh jawaban mengenai: "Siapakah orang yang sedang anda wawancarai tersebut? Apakah ia adalah orang yang tepat untuk memegang suatu *job* tertentu?"

### **Wawancara Terstruktur**

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti seperangkat urutan pertanyaan. Wawancara terstruktur dapat meningkatkan validitas teristimewa saat jumlah yang akan diwawancarai cukup banyak. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara seleksi didasari pada *job analysis*. Pengetahuan yang lebih banyak mengenai suatu *job* akan menghasilkan wawancara yang lebih baik. Menurut Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy,

wawancara terstruktur merupakan prediktor prestasi kerja yang cukup valid, karena hal-hal berikut ini:

1. Isi wawancara didisain, terbatas hanya pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Pertanyaan yang ditanyakan pada semua pelamar konsisten.
3. Semua jawaban dinilai dengan cara yang sama
4. *Panel of interviewers* biasanya mengikuti wawancara terstruktur, dan ini mengurangi bias dari *individual interviewers*

Kelemahan yang timbul dari wawancara terstruktur yaitu tidak selalu memungkinkan fleksibilitas untuk mengikuti pokok-pokok minat yang dikembangkan.

### **Wawancara Semi Terstruktur**

Umumnya wawancara seleksi menggunakan gaya yang informal dan jenis wawancara semi terstruktur. Dalam jenis wawancara semi terstruktur topik telah diidentifikasi, namun ada fleksibilitas bagi pewawancara untuk menyesuaikan dengan individu yang diwawancarai dan menggunakan berbagai teknik dan keterampilan komunikasi sesuai dengan yang diinginkan. Perencanaan yang sistematis untuk setiap wawancara sangat penting, namun wawancara yang direncanakan dengan baik jangan sampai menjadikan wawancara tersebut menjadi kaku.

### **Teknik-teknik Wawancara yang Sering Digunakan**

Wawancara merupakan transisi dari seni menjadi ilmu (Ron Fry, 1991). Teknik wawancara dikembangkan untuk mencapai tujuan yaitu: untuk mengukur dengan lebih *reliable* dan *valid* bagaimana seorang pelamar akan melaksanakan pekerjaannya jika ia dipekerjakan. Tiap teknik wawancara yang digunakan memiliki nuansa tersendiri. Teknik-teknik wawancara yang biasa digunakan adalah:

- ***Situational interviews***

Dalam wawancara ini diajukan seperangkat pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana respon para pelamar terhadap situasi yang bersifat khusus. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat dikembangkan dari *critical incident technique of job analysis* Pertanyaan yang diajukan dalam *situational interviews* merupakan deskripsi singkat mengenai situasi atau masalah yang dihadapi oleh karyawan yang akan menantanginya untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan baik. Pertanyaan dirancang untuk mengetahui bagaimana pelamar kelak akan mengatasi masalah atau tantangan. Karena sebagaimana lazimnya perusahaan tentu mencari karyawan yang *problem solver*. Wawancara jenis ini hanya digunakan jika pewawancara merasa masih membutuhkan informasi tambahan mengenai seberapa baik pelamar mampu melaksanakan tanggung jawabnya dalam organisasi.

- ***Stress (Confrontational) Interviews***

*Stress interview* merupakan skenario buatan yang didisain untuk melihat bagaimana pelamar bereaksi terhadap tekanan. *Stress interview* baik jika digunakan untuk mewawancarai pelamar yang akan mengisi jabatan yang pekerjaannya penuh dengan tekanan. Dengan berbagai pertanyaan dengan sikap kasar dan tidak ramah apakah pelamar menjadi marah, bingung, dan takut atautkah ia tetap bisa bersikap tenang dan berpikir dengan baik. Sebaiknya teknik wawancara seperti ini digabungkan dengan teknik wawancara lainnya, berhubung pekerjaan yang penuh dengan tekanan hanyalah sebagian dari keseluruhan *job* itu sendiri.

### Bias dari Pewawancara

Masalah besar yang dapat menghambat tercapainya *objective* dari wawancara seleksi adalah pewawancara itu sendiri. Latar belakang dan sikap pewawancara dapat memberi kontribusi terhadap rendahnya reliabilitas wawancara seleksi. Pewawancara sering kali telah mendefinisikan sendiri berdasarkan *stereotype*, mengenai pelamar bagaimana yang dipandangnya ideal.

Bias berikutnya adalah pewawancara tidak dapat menutupi informasi negatif di awal wawancara dan informasi tersebut akhirnya membentuk kesan negatif, sehingga keputusan akhir mengenai pelamar menjadi negatif. Kesan negatif yang pertama sering didasari pada penampilan pelamar, seperti pakaian, gaya rambut, jenis kelamin, usia, maupun ras. Padahal hal-hal yang membuat kesan negatif tersebut tidak ada hubungannya dengan prestasi kerja.

Lupa akan apa yang pewawancara telah dengar merupakan *error* yang juga sering terjadi dalam wawancara. Lebih jauh bila seorang pelamar diwawancarai oleh beberapa orang, maka informasi mengenai pelamar yang diingat oleh mereka akan berbeda-beda. Sehingga evaluasi mereka mengenai pelamar akan menjadi berbeda.

### Kesimpulan

1. Satu dari sekian banyak alat seleksi yang sering digunakan adalah wawancara seleksi.
2. Untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas wawancara seleksi, sebaiknya pewawancara dilengkapi terlebih dahulu dengan *skill* yang dibutuhkan untuk mewawancarai dengari efektif.
3. Dua hal yang penting untuk mencapai wawancara yang sukses adalah *content* dan *conducting*. *Content* mengacu pada topik dan pertanyaan-pertanyaan yang akan termasuk dalam wawancara. Sedangkan *conducting* mengacu pada bagaimana cara pewawancara mengemas *content*.
4. Pewawancara harus mengetahui dengan jelas bahwa tujuan dari wawancara seleksi adalah untuk mencari individu yang terbaik untuk memegang suatu *job* dan memastikan bahwa individu tersebut merasa cocok dengan perusahaan beserta *job* yang ditawarkan. Untuk itu maka pengetahuan pewawancara mengenai *job* tersebut sangatlah penting.
5. Berdasarkan struktur wawancara, wawancara seleksi dapat dibedakan menjadi wawancara terstruktur, tidak terstruktur, dan semi terstruktur.
6. *Situational interview* dan *stress interview* merupakan teknik-teknik wawancara yang dapat digunakan untuk mengukur dengan lebih *reliable* dan *valid* bagaimana kinerja seorang pelamar jika ia dipekerjakan.

### Daftar Pustaka

- Dessler, G. 1994. *Human Resources Management*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Fry, R., 1991. *101 Great Answers to The Toughest Interview Questions*. 1<sup>st</sup> ed., Career Press Inc., New Jersey.
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B. dan Cardy, Robert L., 1992. *Managing Human Resources*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Goodale, J.G., 1994. *One to One: Interviewing, Selecting, Appraising, and Counseling Employees*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Kahn, R.L. dan Cannell, C.F., 1957. *The Dynamics of Interviewing*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Rae, L., 1992. *Keterampilan Mengadakan Wawancara* (Judul Asli: *The Skills of Interviewing*), diterjemahkan oleh: Rosa Kristiwati, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Werther Jr, W. B. dan Davis, K., 1993. *Human Resources and Personnel Management*, 4<sup>th</sup> ed., International Edition. McGraw-Hill, Inc., New York.