

## GAMBARAN KEMAMPUAN WAWANCARA BAGIAN UMUM DAN SDM DI PT X

Mukhaira El Akmal

Dosen Fakultas Psikologi Universitas Prima Indonesia

### ABSTRAKSI

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok dalam meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, oleh karena itu mendapatkan sumber daya manusia yang bermutu menjadi penting. Salah satu cara memperolehnya adalah dengan melakukan proses seleksi. Metode seleksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu wawancara. Penelitian ini dilakukan untuk memahami gambaran kemampuan wawancara yang dimiliki oleh bagian umum dan SDM di PT. X. Data diperoleh melalui wawancara terhadap 3 orang responden yang terlibat dalam kegiatan wawancara di PT. X. Data hasil penelitian dianalisis dengan metode analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pewawancara pada bagian umum dan SDM PT. X mengalami keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan wawancara, sehingga wawancara yang dilakukan kurang efektif.

**Kata kunci:** wawancara, HRD, seleksi, sumber daya manusia

### PENDAHULUAN

Organisasi dituntut untuk mampu berkompetisi dan bertahan dalam persaingan global. Adapun strategi untuk selalu dapat berkompetisi yaitu dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya yang dimiliki, salah satunya adalah karyawan.

Karyawan sebagai aset suatu organisasi haruslah dipersiapkan dari awal, dimulai dari seleksi penerimaannya, penempatannya hingga kinerja karyawan juga tidak luput dari pantauan organisasi. Dalam suatu organisasi, biasanya ada bagian yang bertugas untuk menangani permasalahan karyawan tersebut yakni HRD (*Human Resources Department*).

Menurut Armstrong (2006), seorang HRD terlibat dalam pengelolaan karyawan di suatu organisasi dalam beberapa kegiatan, diantaranya adalah pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, *talent management*, *knowledge management*, rekrutmen dan seleksi, *learning and development*, manajemen reward, *employee relations*, kesehatan dan keselamatan kerja, kesejahteraan, HR administration, dan masalah karyawan yang terkait dengan perundang-undangan.

Terkait aktifitas HRD ini, peneliti ingin mendalami lebih jauh lagi mengenai rekrutmen dan seleksi, khususnya dalam hal kemampuan wawancara yang dimiliki oleh seorang HRD. PT X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan. Di PT. X, bagian HRD disebut dengan bagian umum dan SDM. Idealnya suatu wawancara dilakukan oleh para pewawancara yang memiliki ketrampilan dalam

mewawancarai pelamar, sehingga tujuan wawancara dapat tercapai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada KaBag. Umum dan SDM, bahwa para pewawancara di PT. X belum pernah memperoleh pengetahuan dan ketrampilan sebelum diterjunkan sebagai pewawancara, sehingga para pewawancara memiliki kemampuan yang lemah di dalam mewawancarai pelamar.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Wawancara

##### 1. Pengertian Wawancara

Menurut Cascio (1998), wawancara merupakan suatu proses komunikasi dimana pelamar mempelajari lebih jauh mengenai pekerjaan dan organisasi dan mulai mengembangkan harapan yang realistis mengenai keduanya. Sementara itu, Dessler (2000) mendefinisikan wawancara sebagai berikut suatu prosedur untuk memperoleh informasi dari penyelidikan secara lisan; wawancara seleksi merupakan suatu prosedur seleksi untuk memprediksi performansi kerja di masa mendatang berdasarkan penyelidikan secara lisan terhadap respon pelamar secara lisan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah suatu prosedur dalam seleksi untuk memprediksi performansi kerja di masa mendatang, berdasarkan penyelidikan secara lisan terhadap respon pelamar secara lisan.

## 2. Fungsi Wawancara.

Fungsi dari wawancara seleksi adalah untuk menarik, menyeleksi, dan mencapai kualitas anggota yang tinggi pada organisasi perusahaan. *Recruiter* pada seluruh tipe organisasi menggunakan *screening interviews*. Di samping itu, pelamar yang berpartisipasi dalam *screening interviews* dapat menilai posisi dan organisasi mana yang sesuai dengan kriteria mereka. Seseorang yang tertarik dalam berkarir di manajemen konstruksi akan diwawancarai *recruiter* dari beberapa perusahaan untuk memutuskan perusahaan mana yang akan dipilih lebih jauh. Organisasi menggunakan *determinate interviews* untuk menyeleksi pelamar yang diinginkan. Terkadang mereka membuat suatu penawaran di dalam wawancara ini. Tapi biasanya mereka mendiskusikan apa yang mereka harapkan terhadap pelamar untuk menerima penawaran yang potensial. Organisasi menggunakan *transfer* atau *placement interview* untuk mempromosikan anggota, menugaskan mereka untuk satu posisi, atau memindahkan mereka pada tugas lain atau lokasi lain. Dengan kriteria yang khusus, sejumlah wawancara juga menilai pendidikan, pelatihan, pengalaman, prestasi, kemampuan, dan karakteristik personal pelamar atau menilai karakteristik organisasi, posisi alami, harapan, lokasi, keuntungan, dan potensi kemajuan. Kata kunci untuk *recruiter* dan pelamar adalah kecocokan (*fit*).

## 3. Struktur Wawancara.

Menurut Steward & Cash (2003), struktur di dalam wawancara terdiri 3 bagian yakni:

### a. Pembukaan.

Beberapa detik atau menit yang digunakan untuk membuka wawancara merupakan bagian penting di dalam keseluruhan proses wawancara. Fungsi awal dari pembukaan ini adalah memotivasi orang yang diwawancarai agar ikut serta dengan sungguh-sungguh dan berkomunikasi dan bebas dan akurat.

Ada dua tahapan di dalam bagian pembukaan ini, yaitu: menetapkan *rapport* dan orientasi yang mendorong partisipasi aktif di dalam pembukaan dan keinginan untuk melanjutkan pada bagian isi wawancara. Langkah yang mana yang dilakukan pertama kali, apakah itu melibatkan setiap langkah, dan bagaimana isi disampaikan tergantung situasi, hubungan antara faktor, dan pilihan pewawancara. Orientasi biasanya merupakan langkah penting di dalam pembukaan. Pada bagian ini dijelaskan tujuan dan lama proses

wawancara berlangsung. Penjelasan mengenai perusahaan yang anda wakili serta informasi yang dibutuhkan juga termasuk bagian ini.

Teknik pembukaan yang digunakan secara umum, meliputi : (1) Menyatakan tujuan wawancara yang dilakukan, (2) Menyimpulkan masalah, (3) Mejelaskan bagaimana masalah ditemukan, (4) Menyebutkan insentif dan *reward* yang akan diterima, (5) Meminta saran, (6) Menyebutkan posisi yang diketahui oleh orang yang diwawancarai, (7) Menyebutkan seseorang yang merekomendasikan orang yang diwawancarai, (8) Menyebutkan organisasi yang diwakili, (9) Menyebutkan lama waktu yang dibutuhkan untuk wawancara, (10) Memberikan pertanyaan.

### b. Isi.

Pada bagian ini, pewawancara perlu mempersiapkan panduan yang detil mengenai topik-topik wawancara atau daftar pertanyaan yang akan ditanyakan.

### c. Penutup.

Bagian ini memuat poin terakhir atau kesimpulan dari wawancara yang telah dilakukan.

## 4. Tipe-tipe Wawancara.

Landy dan Conte (2004) mengategorikan wawancara dalam 3 tipe, yakni:

a. *Situational Interview* (Wawancara Situasional) yaitu pertanyaan yang ditujukan untuk mendeskripsikan perilaku yang khusus dan detil mengenai bagaimana seseorang berespon pada suatu situasi tertentu.

b. *Structured Interview* (Wawancara Terstruktur), terdiri dari pertanyaan-pertanyaan khusus yang ditanyakan pada masing-masing pelamar; termasuk skema pemberian skor yang ketat dengan panduan yang detil untuk para pewawancara mengenai ketentuan penilaian atau skor berdasarkan performansi selama wawancara.

c. *Unstructured Interview* (Wawancara Tidak Terstruktur), meliputi pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi yang ditujukan kepada pelamar dan mengizinkan pelamar untuk menjawab di dalam formulir yang disediakan.

## 5. Teknik Wawancara Kerja.

Byham (1991) menjelaskan bahwa ada dua teknik wawancara yang biasa dipergunakan perusahaan dalam melakukan wawancara kerja adalah wawancara kerja tradisional dan wawancara kerja behavioral. Dalam prakteknya perusahaan seringkali mengkombinasikan kedua

teknik ini untuk memperoleh data yang lebih akurat.

Wawancara kerja tradisional menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka seperti “mengapa anda ingin bekerja di perusahaan ini”, dan “apa kelebihan dan kekurangan anda”. Kesuksesan atau kegagalan dalam wawancara tradisional akan sangat tergantung pada kemampuan si pelamar dalam berkomunikasi menjawab pertanyaan-pertanyaan, daripada kebenaran atau isi dari jawaban yang diberikan. Selain itu pertanyaan-pertanyaan yang diajukan lebih banyak bersifat mengklarifikasikan apa yang ditulis dalam surat lamaran dan CV pelamar. Wawancara kerja behavioral didasarkan pada teori bahwa “*performance*” (kinerja) di masa lalu merupakan indikator terbaik untuk meramalkan perilaku pelamar di masa mendatang. Wawancara kerja dengan teknik ini sangat sering digunakan untuk merekrut karyawan pada level managerial atau oleh perusahaan yang dalam operasionalnya sangat mengutamakan masalah-masalah kepribadian. Wawancara kerja behavioral dimaksudkan untuk mengetahui respon pelamar terhadap suatu kondisi atau situasi tertentu sehingga pewawancara dapat melihat bagaimana pelamar memandang suatu tantangan/permasalahan dan menemukan solusinya. Dalam wawancara kerja behavioral, si pelamar harus dapat menyusun jawaban yang mencakup 4 (empat) hal: (1) menggambarkan situasi yang terjadi saat itu, (2) mendeskripsikan tugas yang dilakukan, (3) menjelaskan tindakan-tindakan yang diambil untuk merespon situasi yang terjadi, dan (4) menceritakan hasil yang dicapai. Dalam wawancara behavioral ini teknik yang paling sering dipergunakan adalah yang disebut S-T-A-R.

## **B. Human Resources Development Department (HRD)**

### **1. Tugas Pokok HRD**

Menurut Pattanayak (2001), tugas pokok bagian pengembangan SDM adalah untuk menciptakan dan mengembangkan lingkungan dan iklim pembelajaran di dalam suatu organisasi. Departement pengembangan SDM seharusnya menciptakan budaya yang memungkinkan karyawan mampu membuat sesuatu terjadi, dan di dalam prosesnya mampu menemukan dan memanfaatkan potensi dirinya. Lingkungan pembelajaran mengimplikasikan banyak hal, dan menyangkut suatu lingkungan yang dapat memotivasi:

- a. Karyawan untuk memiliki hasrat yang konstan untuk melakukan usaha dan membuat sesuatu terjadi.
- b. Karyawan mampu menikmati pekerjaannya.
- c. Karyawan merasa senang berkontribusi terhadap organisasi dan merasa puas jika melakukannya.
- d. Karyawan terdorong untuk mengekspresikan ide, pendapat, dan pandangan mereka.
- e. Karyawan merasa saling percaya satu sama lain.
- f. Karyawan mau berkorban untuk organisasi.
- g. Budaya bercirikan kolaborasi dan spirit tim.
- h. Karyawan berkeinginan untuk berinisiatif dan bersikap proaktif.
- i. Masalah didiskusikan secara terbuka dan hal-hal yang bersifat konfrontasi sebisa mungkin dihindari.
- j. Para karyawan saling memperhatikan dan saling menolong satu sama lain.
- k. Setiap kesalahan dimanfaatkan sebagai proses pembelajaran.

### **2. Fungsi HRD.**

Fungsi HRD mengacu pada performansi tugas di dalam organisasi untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia yang ada. Fungsi HRD menyangkut aktifitas yang mempengaruhi secara signifikan hampir seluruh area organisasi dan bertujuan:

- a. Memastikan bahwa organisasi memenuhi kesempatan yang sama.
- b. Menyediakan analisa jabatan untuk membangun persyaratan khusus untuk pekerjaan individual di dalam organisasi.
- c. Meramalkan persyaratan sumber daya manusia dapat mencapai tujuan obyektif, baik dalam jumlah karyawan maupun ketrampilan.
- d. Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk mencapai persyaratan.
- e. Merekrut dan menyeleksi karyawan untuk mengisi jabatan tertentu di dalam organisasi.
- f. Melakukan orientasi dan melaksanakan pelatihan bagi karyawan.
- g. Mendesign dan mengimplementasikan program pengembangan manajemen dan organisasi.
- h. Mendesign sistem untuk menilai performa kerja individu.
- i. Mendampingi karyawan di dalam mengembangkan perencanaan karir.
- j. Mendesign dan mengimplementasikan sistem kompensasi untuk semua karyawan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui pendekatan ini peneliti memilih suatu kasus untuk diteliti. Data yang diperoleh dalam penelitian berupa data berbentuk narasi, deskripsi, cerita atau data yang berbentuk non angka. Dengan data kualitatif yang sangat banyak dan beragam, menjadi kewajiban peneliti untuk mengorganisasikan data dengan rapi, sistematis dan selengkap mungkin.

Langkah yang dilakukan adalah membubuhkan kode-kode pada materi yang diperoleh (koding) dengan terlebih dahulu melakukan beberapa proses, yakni: a) peneliti menyusun transkrip verbatim dengan membuat kolom kosong yang cukup besar di sebelah kiri dan kanan transkrip. b) peneliti secara urut dan kontinyu melakukan penomoran pada baris transkrip dan atau catatan lapangan tersebut. c) peneliti memberikan nama untuk masing-masing berkas dengan kode tertentu. Selanjutnya dilakukan analisis awal dengan melakukan pemadatan faktual dan menemukan tema-tema. Selanjutnya peneliti menyeleksi kategori yang paling mendasar, secara sistematis menghubungkannya dengan kategori lain, dan memvalidasi hubungan tersebut (Poerwandari, 2005).

Data diperoleh dari hasil wawancara terhadap 3 (tiga) orang responden dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Masih bekerja di PT. X
2. Memiliki wewenang melakukan wawancara seleksi.
3. Pernah melakukan proses wawancara seleksi di PT. X.

## Hasil

### A. Analisis dan Interpretasi Data

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil yang telah diperoleh dan pengambilan data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi para subyek. Terdapat beberapa hal yang akan dibahas pada masing-masing subyek yaitu:

Gambaran kemampuan wawancara seleksi yang digunakan bagian Umum dan SDM PT. X:

1. Tipe wawancara yang digunakan
2. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan
3. Struktur wawancara
4. Kriteria penilaian
5. Langkah-langkah yang digunakan dalam wawancara

Data yang diperoleh dari masing-masing subyek akan dibahas berdasarkan beberapa hal

tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai proses yang terjadi dengan menggunakan teori yang telah disusun sebelumnya.

Hasil penelitian ini diperoleh dari tiga orang subyek yang sangat memahami kondisi perusahaan X karena telah bekerja di sana selama bertahun-tahun

### B. Hasil Penelitian

Di PT. X, wawancara dilakukan oleh KaBag. Umum dan SDM dengan di dampingi oleh bagian yang sedang membutuhkan posisi untuk diisi. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan mantan KaBag. Umum dan SDM berikut : “(Bagian) Umum...Iya. Tapi kadang-kadang kan posisi yang dibutuhkan kan bukan bagian kita. Misal : bagian keuangan, jadi saya minta didampingi dengan bagian keuangan”(S1.W1/k. 49-54/hal. 2).

KaBag. Umum dan SDM PT. X juga membenarkan hal di atas, dapat dilihat dari pernyataan di bawah ini : “Dengan saya langsung. Tapi nanti klo yang butuh misalnya bagian keuangan, saya didampingi oleh bidang keuangan, untuk menginterview mengenai wawasan pelamar mengenai bidang itu” (S2.W2/k. 29-32/hal. 6).

Kedua pernyataan di atas, juga didukung oleh hasil pembicaraan dengan direksi PT. X, berikut uraiannya : “Bagian umum, ditambah oleh bagian lain yang membutuhkan” (S3.W1/k. 26-27/hal. 10).

#### 1. Tipe wawancara yang digunakan

Pada wawancara ini, pewawancara tidak menggunakan panduan tertentu yang bersifat standar. Pembicaraan mengalir begitu saja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pewawancara. Pertanyaan mengalir mengikuti jawaban-jawaban yang diberikan pelamar. Seperti yang diungkapkan oleh mantan KaBag. Umum dan SDM berikut : “Kita bebas aja. Karena kita pengen menentukan keseluruhannya. Misalnya backgroundnya apa, ke depannya bagaimana, pribadinya pun kita harus tanyakan, motivasinya. Jadi secara keseluruhan. Jadi ga bisa saya targetkan pertanyaannya ini...ini...”(S1.W1/k. 58-63/hal. 2).

Sejalan dengan hal tersebut, KaBag. Umum dan SDM juga menginformasikan dalam uraian di bawah ini :

“...ketertarikan dengan perusahaan kita, apa pernah bekerja di tempat lain, kenapa berhenti. Lalu saya kasih gambaran tentang perusahaan : gaji yang akan diterima berapa,

fasilitas yang akan diterima apa, hak dan kewajiban mereka. Nanti kalau mereka tidak setuju, ya tidak jadi. Tapi biasanya karena mereka masih baru, belum pengalaman, mereka menerima. Jadi saya cek aja” (S2.W2/k. 35-42/hal. 6-7).

Akan tetapi, pihak direksi tidak mengetahui secara teknis bagaimana bagian umum dan SDM melakukan wawancara. Hal ini dikutip dari hasil wawancara berikut: “Bagian umum. Itu pekerjaan bagian umum” (S3.W1/k. 20/hal. 10).

## 2. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara

Tidak ada pertanyaan-pertanyaan baku yang harus digunakan oleh pewawancara. Pewawancara bebas mempertanyakan apa yang ingin diketahuinya dari para pelamar yang berkenaan dengan data diri pelamar tersebut. Hal ini diperoleh dari ungkapan mantan KaBag. Umum dan SDM berikut : “Kita bebas aja. Karena kita pengen menentukan keseluruhannya. Misalnya backgroundnya apa, ke depannya bagaimana, pribadinya pun kita harus tanyakan, motivasinya. Jadi secara keseluruhan. Jadi ga bisa saya targetkan pertanyaannya ini...ini...”(S1.W1/k. 58-63/hal. 2). “Jadi yang ditanyakan itu ya...ruang lingkupnya aja. Terserah siapa yang mewawancarai, tapi tidak terlepas dari background pendidikan, background kehidupan...yah, gitu aja paling” (S1.W1/k. 67-71/hal. 2).

Hal yang sama juga dikemukakan oleh KaBag. Umum dan SDM berikut ini :

“Ketertarikan dengan perusahaan kita, apa pernah bekerja di tempat lain, kenapa berhenti. Lalu saya kasih gambaran tentang perusahaan : gaji yang akan diterima berapa, fasilitas yang akan diterima apa, hak dan kewajiban mereka. Nanti kalau mereka tidak setuju, ya tidak jadi. Tapi biasanya karena mereka masih baru, belum pengalaman, mereka menerima. Jadi saya cek aja” (S2.W2/k. 35-42/hal. 6-7). “Biasanya saya tanya, tinggal dimana, orang tua dimana, anak ke berapa, kerja dimana, pokoknya kekeluargaan aja” (S2.W2/k. 110-112/hal. 8).

Pihak direksi selaku pemegang keputusan akhir memiliki pendapat yang berbeda mengenai pertanyaan-pertanyaan pada saat mewawancarai. Terlihat dalam kutipan berikut : “Paling kita kasih informasi mengenai gaji, fasilitas yang akan diterima. Jadi klo dia setuju, kita tinggal

buat surat pernyataannya” (S3.W1/k. 29-32/hal. 10).

## 3. Struktur Wawancara

Dalam melakukan wawancara, KaBag. Umum dan SDM terlebih dahulu memberikan pertanyaan awal sambil mencairkan suasana. Setelah itu pelamar diberikan pertanyaan-pertanyaan seputar data dirinya yang ingin diungkap oleh pewawancara. Pada akhir wawancara, pewawancara memberikan informasi mengenai perusahaan dan fasilitas yang akan diterima oleh pelamar jika diterima sebagai karyawan. Selanjutnya pelamar diberikan kesempatan untuk bertanya mengenai hal-hal yang ingin diketahuinya.

“ ...Terus saya persilahkan duduk, kita buat santai aja, ketawa-ketawa. Jangan buat mereka takut. Lalu saya berikan pertanyaan awal, seperti : apakah anda mengenal perusahaan kami? Mengapa anda tertarik melamar ke perusahaan kami?...Berikutnya, liat CVnya, saya tanya latar belakang keluarga : orang tua usahanya apa? anak ke berapa? berapa bersaudara? Tinggal dimana? Dari situ kita tahu apa dia memang sesuai bekerja di perkebunan. Jangan sampai nanti orang kota, udah terbiasa hidup senang, ditempatkan pula di perkebunan, mana tahan dia. Pernah dulu kejadiannya seperti itu. Saya tanya universitasnya, skripsinya judulnya apa? Ya saya Cuma pengen ngetes aja masih ingat ga dengan skripsinya. Ada juga lho pelamar yang ga bisa jawab pertanyaan ini. Motivasi kerja, dari situ kita tahu apa dia memang mau kerja atau Cuma banyak gaya aja. Pengalamannya ke mana-mana aja. Jadi saya secara umum aja nanyanya. ...Trus pada akhir wawancara, saya kasih tahu tentang perusahaan ini, gambaran pekerjaan, fasilitas, serta gaji yang akan diterima. Lalu saya minta persetujuan. Kalau dia mau, lanjut, tapi kalau keinginan kita ga bertemu, ya berhenti sampai di sini. Lalu saya izinkan mereka untuk bertanya. Saya bilang, ya kalau mau ngomong, ya ngomong aja “ (S2.W3/k. 10-40/hal. 9).

Akan tetapi mantan KaBag. Umum dan SDM tidak melakukan hal yang sama, pertanyaan-pertanyaan yang diberikan olehnya mengalir bebas sesuai dengan keinginannya. “Kita bebas aja. Karena kita pengen menentukan keseluruhannya. Misalnya backgroundnya apa, ke depannya bagaimana, pribadinya pun kita harus tanyakan, motivasinya. Jadi secara

keseluruhan. Jadi ga bisa saya targetkan pertanyaannya ini...ini..."(S1.W1/k. 58-63/hal. 2).

Sedangkan direksi memberikan keterangan bahwa dirinya hanya memberikan uraian berikut pada saat mewawancarai pelamar. "Paling kita kasih informasi mengenai gaji, fasilitas yang akan diterima. Jadi klo dia setuju, kita tinggal buat surat pernyataannya" (S3.W1/k. 29-32/hal. 10).

#### 4. Kriteria penilaian

Mengenai kriteria yang digunakan dalam mewawancarai pelamar, ketiga subyek penelitian sepakat bahwa belum ada kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. "...belum ada. Tergantung siapa yang mewawancarai aja" (S1.W1/k. 74-75/hal. 2). "Ga ada..." (S2.W2/k. 87-89/hal. 8). "Wah...itu belum punya (S3.W1/k. 29/hal. 10).

Penilaian biasanya diberikan menurut subyektifitas pewawancara, dimana pewawancara memiliki standarnya masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari keterangan berikut :

"Biasanya kita dengan melihat aja udah dapat. Kayaknya anaknya gini-gini la...kayaknya gini-gini. Yah...dengan pendekatan pribadi kita bisa tahu la gimana perilakunya. Kayaknya cuek-cuek aja, ga serius : umpamanya disuruh tanya, eh...dia bilang ga ada pertanyaan. Terkadang sengaja saya gantung penjelasannya, biar mereka tanya...Ga ada. Kan udah ada pedoman dari PJK USU. Jadi itu kita cek betul ga. Terkadang kan meleset juga...Saya kan menilai secara umum, tapi bagian lain secara objek pekerjaan. Menurut saya namanya orang gerogi. Tapi biasanya pelamar kalo sama saya, dia bagus. Di bagian lain dia ga bisa, apakah dengan itu kita bisa bilang dia ga bagus. Kan belum tentu. Namanya masih baru, masih harus diarahkan. Yang penting menurut saya ada keinginannya...saya umumnya ngeliat sekolahnya dari mana. Klo kita kenal sekolahnya kayak dari USU, Gajah Mada, Harapan, biasanya bagus. Tapi biasanya saya nengok orangnya, saya tau...anak ini bisa...yang ini ga bisa. Terkadang saya tes, nanya ke teman saya, gimana menurut kamu? Kayaknya ga bisa...kan betul feeling saya, dia ga bisa" (S2.W2/k. 58-70/hal. 7)/(S2.W2/k. 105-

107/hal. 8)/(S2.W2/k. 77-84/hal. 7) / (S2.W2/k. 119-123/hal. 8).

Apabila terdapat perbedaan penilaian dari beberapa pewawancara, para pewawancara melaporkan hasil wawancara mereka, dan membiarkan direksi mengambil keputusan berdasarkan data yang telah mereka peroleh. "...Kan pendapat-pendapat kami itu, nanti hasilnya kami lapor aja ke direksi, nanti direksi yang memutuskan..." (S2.W2/k. 87-89/hal. 8).

5. Langkah-langkah yang digunakan dalam wawancara

Wawancara yang dilakukan oleh para pewawancara di PT. X mengacu pada hasil pemeriksaan dari salah satu lembaga pemeriksaan psikologis yang bekerjasama dengan PT. X. Hasil pemeriksaan tersebut dicek kembali dengan mewawancarai ulang para pelamar yang mendapatkan predikat disarankan dan dipertimbangkan. Menurut pengalaman bidang umum dan SDM ini, hasil yang dikirimkan kepada mereka terkadang kurang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, sehingga mereka merasa perlu untuk melakukan pengecekan kembali. Seperti keterangan dari mantan KaBag. Umum dan SDM berikut: "Iya. Berkas lamaran masuk dari luar, kita seleksi menurut kebutuhan kita, baru kita kasih ke PJK-USU untuk pengetesan" (S1.W1/k. 19-21/hal. 1).

Keterangan di atas, didukung pula dengan pernyataan dari KaBag. Umum dan SDM Berikut :

" ... yang saya panggil yang disarankan dan dipertimbangkan. Dari sana memang kami godok lagi. Karena terkadang yang dipertimbangkan itu justru lebih baik dari yang disarankan. Justru yang disarankan itu lebih kaku. Kadang yang dipertimbangkan itu lebih baik di lapangan, makanya saya cek lagi. Tapi biasanya klo anak USU, lebih bagus dari universitas lainnya. Klo anak IPB kurang bagus di lapangan, mereka justru bagusnya di teori" (S2.W2/k. 45-54/hal. 7).

Sementara informasi dari direksi menyatakan bahwa ia kurang memahami permasalahan ini. Hal ini tertuang pada kalimat berikut : "Bagian umum. Itu pekerjaan bagian umum"(S3.W1/k. 20/hal. 10).

Bagian Umum dan SDM PT. X mewawancarai pelamar berdasarkan pada hasil yang diberikan oleh salah satu instansi yang bekerjasama dengan PT. X sebagai biro

psikologi yang menyelenggarakan pemeriksaan psikologis. Berdasarkan hasil tersebut, pewawancara memeriksa kebenaran dari hasil pemeriksaan psikologis. Sayangnya, di dalam melakukan proses wawancara tersebut mereka tidak dibekali oleh wawasan maupun ketrampilan tertentu yang berkenaan dengan wawancara, seperti yang tertuang pada hasil wawancara berikut: "...(wawasan mengenai wawancara)...Ga ada... (pelatihan wawancara) Belum ada. Secara umum la ya, kan ga belajar...alamiah aja gitu ya..."(S2.W2/k. 66/hal. 7)/(S2.W2/k.92/hal. 8) )(S2.W3/k.6-7/hal. 9). "(wawasan dan ketrampilan yang diajarkan) ga ada. Kan pendapat-pendapat kami itu, nanti hasilnya kami lapor aja ke direksi, nanti direksi yang memutuskan ". (S2.W2/k. 84-86/hal. 8).

### C. Pembahasan dan Diskusi

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa di PT. X wawancara dilakukan oleh KaBag. Umum dan SDM dengan di dampingi oleh bagian yang sedang membutuhkan posisi untuk diisi. Di perusahaan, wawancara biasanya dilakukan oleh Divisi Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Departement* (Noe, dkk., 2000). Hal yang sama juga berlaku pada PT. X. Bagian Umum dan SDM di PT. X bertanggung jawab dalam urusan perekrutan dan penyeleksian karyawan, dan wawancara merupakan salah satu metode yang dilakukan dalam memilih karyawan yang tepat pada posisi tertentu di PT. X. Akan tetapi dalam melaksanakan tugasnya, seringkali bagian ini didampingi oleh bagian lain yang membutuhkan karyawan baru. Bagian tersebut bertugas menanyakan hal-hal khusus yang berkaitan dengan posisi yang akan dilamar.

#### 1. Tipe wawancara yang digunakan

Pada wawancara ini, pewawancara tidak menggunakan panduan tertentu yang bersifat standar. Pembicaraan mengalir begitu saja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pewawancara. Pertanyaan mengalir mengikuti jawaban-jawaban yang diberikan pelamar. Wawancara yang digunakan oleh bagian Umum dan SDM PT. X mengarah pada tipe *unstructured interview* (Landy dan Conte, 2004). Wawancara jenis ini, memberikan peluang yang besar untuk terjadinya bias dan subyektivitas pada para pewawancara. Karena dengan ketiadaan standar yang digunakan memungkinkan para pewawancara menggunakan standar pribadinya masing-masing (Berry, 2003).

#### 2. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara

Tidak ada pertanyaan-pertanyaan baku yang harus digunakan oleh pewawancara. Pewawancara bebas mempertanyakan apa yang ingin diketahuinya dari para pelamar yang berkenaan dengan data diri pelamar tersebut. Umumnya pertanyaan yang sering diajukan seputar latar belakang pelamar, motivasi, riwayat pekerjaan, data diri, dan kesediaan pelamar untuk dapat menerima gambaran gaji dan fasilitas yang ditawarkan oleh PT. X.

Bentuk pertanyaan-pertanyaan seperti yang diungkapkan di atas mengacu pada pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara kerja tradisional, dimana pewawancara menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka. Kesuksesan atau kegagalan dalam wawancara tradisional akan sangat tergantung pada kemampuan pelamar dalam berkomunikasi menjawab pertanyaan-pertanyaan, daripada kebenaran atau isi dari jawaban yang diberikan. Selain itu pertanyaan-pertanyaan yang diajukan lebih banyak bersifat mengklarifikasikan apa yang ditulis dalam surat lamaran dan *Curriculum Vitae* (CV) pelamar. Oleh karena itu, apabila tujuan wawancara adalah untuk memprediksi perilaku, akan lebih sesuai jika pewawancara menggunakan wawancara kerja terstruktur yang di dalamnya terdapat muatan wawancara berbasis perilaku (Byham, 1991).

#### 3. Struktur Wawancara

Hanya satu dari tiga orang partisipan yang menggunakan struktur wawancara yang sesuai dengan yang dikemukakan oleh teori. Menurut Steward & Cash (2003), struktur wawancara terdiri atas pembukaan, isi, dan penutup. Salah satu dari tiga partisipan tersebut sudah menjalankan struktur wawancara pembuka, dimana ia memberikan pertanyaan awal untuk mencairkan suasana. Ia juga memberikan informasi mengenai perusahaan dan fasilitas yang akan diterima, dan memberikan kesempatan untuk bertanya di bagian penutup wawancara. Namun demikian, untuk struktur isi wawancara sendiri, subyek penelitian tersebut hanya mengklarifikasi data pada CV. Partisipan yang lain tidak menggunakan struktur wawancara sama sekali. Sedangkan partisipan berikutnya hanya memberikan informasi mengenai gaji dan fasilitas yang akan diterima oleh pelamar jika mereka lulus.

#### 4. Kriteria Penilaian

Ketiga subyek penelitian di atas mengaku tidak ada kriteria yang mereka gunakan dalam menilai pelamar. Penilaian yang diberikan

tergantung subyektifitas pewawancara. Sedangkan menurut Berry (2003), kriteria penilaian seharusnya diberikan dengan menggunakan skor penilaian terhadap jawaban pelamar. Akan lebih efektif lagi jika dikembangkan dengan merujuk pada analisa jabatan yang dihubungkan dengan performansi gambaran perilaku yang rinci. Ketiadaan kriteria pada wawancara di PT. X, memberikan peluang yang besar untuk membuat keputusan yang salah karena keputusan wawancara akan tidak konsisten dan tidak obyektif.

#### 5. Langkah-langkah dalam Wawancara

Menurut Berry (2003); Cascio (1998), ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam meningkatkan keefektifan wawancara, di antaranya : menghubungkan pertanyaan dan analisa jabatan, memastikan perilaku dan ketrampilan yang akan diobservasi dapat diamati selama wawancara berlangsung, pewawancara memberikan pertanyaan yang sama ke semua pelamar, membawakan wawancara sesuai dengan struktur wawancara yang ada, menetapkan skala penilaian, dan memberikan skor jawaban dengan contoh dan ilustrasi.

Dari uraian sebelumnya, dapat dilihat bahwa hampir semua langkah dalam wawancara tersebut tidak dilakukan oleh pewawancara di PT. X, sehingga membuat wawancara di PT. X menjadi kurang efektif. Hal ini disebabkan keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan para pewawancara di PT. X karena para pewawancara tersebut tidak pernah dibekali dengan wawasan ataupun ketrampilan sebelum mereka diterjunkan sebagai pewawancara.

#### D. Kesimpulan

Bagian Umum dan SDM di PT. X bertanggung jawab dalam urusan perekrutan dan penyeleksian karyawan, dan wawancara merupakan salah satu metode yang dilakukan dalam memilih karyawan yang tepat pada posisi tertentu di PT. X. Dalam melaksanakan tugasnya, seringkali bagian ini didampingi oleh bagian lain yang membutuhkan karyawan baru. Bagian lain ini bertugas menanyakan hal-hal khusus yang berkaitan dengan posisi yang akan dilamar.

1. Tipe wawancara yang digunakan  
Wawancara yang digunakan oleh bagian Umum dan SDM PT. X mengarah pada tipe *unstructured interview*.
2. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara  
Tidak ada pertanyaan-pertanyaan baku yang harus digunakan oleh pewawancara.

Pewawancara bebas mempertanyakan apa yang ingin diketahuinya dari para pelamar yang berkenaan dengan data diri pelamar tersebut. Pertanyaan-pertanyaan di dalam wawancara yang biasa digunakan oleh perusahaan X mengarah pada hal-hal pribadi pelamar yang tercantum di dalam daftar riwayat hidup, seperti yang terjadi pada wawancara kerja yang bersifat tradisional.

#### 3. Struktur Wawancara

Dalam mewawancara, KaBag. Umum dan SDM terlebih dahulu memberikan pertanyaan awal sambil mencairkan suasana. Setelah itu pelamar diberikan pertanyaan-pertanyaan seputar data dirinya yang ingin diungkap oleh pewawancara. Pada akhir wawancara, pewawancara memberikan informasi mengenai perusahaan dan fasilitas yang akan diterima oleh pelamar jika diterima sebagai karyawan. Selanjutnya pelamar diberikan kesempatan untuk bertanya mengenai hal-hal yang ingin diketahuinya.

Akan tetapi pewawancara lainnya, seperti : mantan KaBag. Umum dan SDM tidak melakukan hal yang sama, pertanyaan-pertanyaan yang diberikan olehnya tidak menggunakan struktur wawancara sama sekali. Sedangkan direksi memberikan keterangan bahwa dirinya hanya memberikan uraian berikut gaji dan fasilitas yang akan diterima pelamar jika ia lulus sebagai karyawan. Perbedaan mengenai struktur wawancara yang diungkapkan oleh beberapa pewawancara, disebabkan karena PT. X belum memiliki panduan yang jelas dan baku mengenai cara melakukan wawancara, sehingga masing-masing pewawancara menggunakan aturannya sendiri.

#### 4. Kriteria penilaian

Mengenai kriteria yang digunakan dalam mewawancarai pelamar, ketiga subyek penelitian sepakat bahwa belum ada kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian biasanya diberikan menurut subyektifitas pewawancara, dimana pewawancara memiliki standarnya masing-masing.

#### 5. Langkah-langkah yang digunakan dalam wawancara

Data-data yang diperoleh menggambarkan bahwa ada beberapa langkah yang tidak dilakukan atau belum sepenuhnya dilakukan oleh pewawancara di PT. X, dan sekaligus menunjukkan bahwa

proses wawancara yang dilakukan oleh bagian Umum dan SDM di PT. X kurang efektif. Hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan mengenai wawancara.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management*. United Kingdom : Kogan Page.
- Berry, L.M. (2003). *Employee Selection*. USA : Wardworth Thomson Learning.
- Blanchard, P.N., & Thacker, JW. *Effective Training Systems, Strategies, and Practices*(2<sup>nd</sup> edition). USA : Pearson Prentice Hall.
- Bungin, B. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Byham, W.C (1991). *Targeted Selection*. Pennsylvania : Development Dimensions International.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources : Produktivity, Quality of Work Life, Profits*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied Psychology In Human Resource Management* (5<sup>th</sup> edition). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied Psychology In Personel Management* (4<sup>th</sup> edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California : SAGE Publications, Inc.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> edition). New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Ghani, M.A. (2003). *Sumber Daya Manusia Perkebunan*. Jakarta : Penerbit : Ghalia Indonesia.
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (2004). *Work In The 21<sup>st</sup> Century : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. England : Pearson Education Limited
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2<sup>nd</sup> edition). California : SAGE Publications, Inc.
- Moss, G. (1993). *A Resource for Corporate Trainers* (2<sup>nd</sup> edition). Sidney : CCH Australia Limited.
- Noe, R.A., Hollenback, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.