BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Rekrutmen

2.1.1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi.

Menurut Badriyah (2015:88) menyatakan bahwa "rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan perusahaan".

Menurut Handoko (2014:69) dalam bukunya menyatakan bahwa "Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan".

Menurut Hasibuan (2007:40) menyatakan bahwa "Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan".

Sedangkan menurut Simamora (2014:170) menyatakan bahwa "Rekrutmen (*recruitment*) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian".

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu proses rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

2.1.2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Menurut Simamora (2014:173) tujuan rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Sumber lain mengatakan, tujuan rekrutmen adalah untuk mencari calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegagalan dalam proses perekrutan akan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal sesuai dengan harapan perusahaan.

2.1.3. Proses Rekrutmen

Menurut Badriyah (2015:90) proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan dua teori atau pendekatan, yaitu:

1. Teori Rekrutmen "Pencarian"

   Teori rekrutmen "pencarian" (*prospecting theory of recruitment*); menyebutkan rekrutmen dapat dilakukan sebagai proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan.

2. Teori Rekrutmen "Pasangan"

   Teori rekrutmen "pasangan" (*mating theory of recruitment*); mengemukakan bahwa calon karyawan ataupun manajer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

   Agar perusahaan dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi, yaitu: (a) media komunikasi; (b) kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi; (c) motivasi untuk melamar.

Sebelum dilakukan rekrutmen, perlu dilakukan sistem perencanaan sumber daya manusia yang meliputi perkiraan, permintaan, dan suplai karyawan atau tenaga dalam perusahaan. kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri atas empat kegiatan, yaitu:

1. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia dengan cara menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau yang tersedia saat ini (jumlah, kemampuan, keterampilan, dan potensi pengembangan) serta menganalisa penggunaan sumber daya manusia.
2. Perkiraan (peramalan) sumber daya manusia dengan cara melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan tawaran (suplai) sumber daya manusia pada waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualitasnya.
3. Penyusunan rencana sumber daya manusia dengan cara memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) sumber daya manusia melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.
4. Monitoring dan evaluasi. Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

2.1.4. Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Penentuan sumber rekrutmen sangat berperan besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. menurut Simamora (2007:185) mengatakan ada dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan yaitu:

1. Sumber Internal

Sumber-sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat hidup karyawan (*personal record*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja.

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

a. Sebagian orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status karier mereka. Oleh karena itu kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan, kurangnya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebabkan utama timbulnya putaran karyawan dan ketidakpuasan.
b. Manajemen perusahaan dapat menilai keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan dari karyawannya yang ada saat ini secara lebih akurat dari pada sekitarnya diadakan wawancara terhadap pelamar.
c. Masalah rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan *entry level* dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan ini relatif sederhana.
d. Individu yang ditarik dari dalam tentunya lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan cara ini biaya penarikan dari dalam akan lebih murah dari pada penarikan harus melakukan rekrutmen dari sumber eksternal.

2. Sumber Eksternal

Sumber-sumber eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen dari sumber eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan lebih kompeten dari pada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar sudah barang tentu membawa ide, tehnik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas. Adapun metode yang digunakan adalah dengan rekomendasi karyawan, *walks-in*, *writes-in*, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, iklan dan agen penempatan kerja.

Kebijakan rekrutmen eksternal memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

a. Orang-orang yang direkrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. mereka juga mampu mengadakan perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok kepentingan.
b. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang di atasnya akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.
c. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

2.1.5. Kendala-Kendala Rekrutmen

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksanaan penarikan, dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut merupakan kendala-kendala rekrutmen menurut Handoko (2014:71) adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan Promosi

   Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijaksanaan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan "pemeliharaan" para karyawan.

2. Kebijakan Kompensasi

   Kendala umum yang dihadapi pelaksana penarikan adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan "*range*" upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

3. Kebijakan Status Karyawan

   Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau "*part-time*". Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan ini semakin tinggi. Kebijaksanaan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan "*qualified"* yang menginginkan status kerja "*full-time*".

4. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

   Perusahaan mungkin mempunyai kebijaksanaan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen (penarikan) ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkunagan masyarakat di sekitar perusahaan.

2.2. Seleksi

2.2.1. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, dan penempatan. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat, pedoman pokok dalam mengadakan seleksi adalah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian seleksi, berikut dikemukakan beberapa definisi seleksi menurut beberapa ahli antara lain:

Menurut Badriyah (2015:104) “Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan”.

Menurut Mardianto (2014:8) “Seleksi dapat dimaknai sebagai suatu proses yang terdiri dari serangkaian langkah untuk memilih dan memutuskan calon karyawan yang akan dipilih untuk dipekerjakan”.

Menurut Hasibuan (2007:46), “Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan”.

Sedangkan menurut Simamora (2014:202), “Seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan”.

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan karyawan yang tepat dari sekumpulan calon yang didapat melalui proses rekrutmen, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal. Proses ini seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa seleksi merupakan penyaringan pelamar untuk memastikan apakah calon yang akan dipekerjakan tersebut merupakan calon yang tepat dan sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

2.2.2. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang 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. Menurut Hasibuan (2007:49) seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang *qualified* dan memiliki potensi.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang dapat bekerja sama baik vertikal maupun horizontal.
6. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
7. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
8. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
9. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
10. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan di masa depan.

2.2.3. Kualifikasi Yang Menjadi Dasar Seleksi

Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Hal ini sangat penting supaya sasaran dapat tercapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang akan dicapai menyimpang.

Menurut Hasibuan (2007:54) pada umumnya beberapa kualifikasi sebagai dasar seleksi, yaitu:

1. Umur

   Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerjaan juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab , cenderung absensi, dan *turnover*-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan *turnover*-nya rendah.

2. Keahlian

   Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaannya yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill, human skill, conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

3. Kesehatan fisik

   Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

4. Pendidikan

   Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

5. Jenis kelamin

   Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan, dan peraturan perburuhan. Misalnya, untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

6. Tampang

   Tampang (*physical appearance*) adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak dari luar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7. Bakat

   Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya.

8. Temperamen

   Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Penilaian temperamen calon karyawan agak sulit. Untuk penilaian biasanya diserahkan kepada psikolog.

9. Karakter

   Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

10. Pengalaman kerja

    Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

11. Kejujuraan

    Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan medelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

12. Kedisiplinan

    Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik bagi dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. karyawan yang kurang disiplin sulit diharapkan mendapat hasil kerja yang baik.

13. Inisiatif dan kreatif

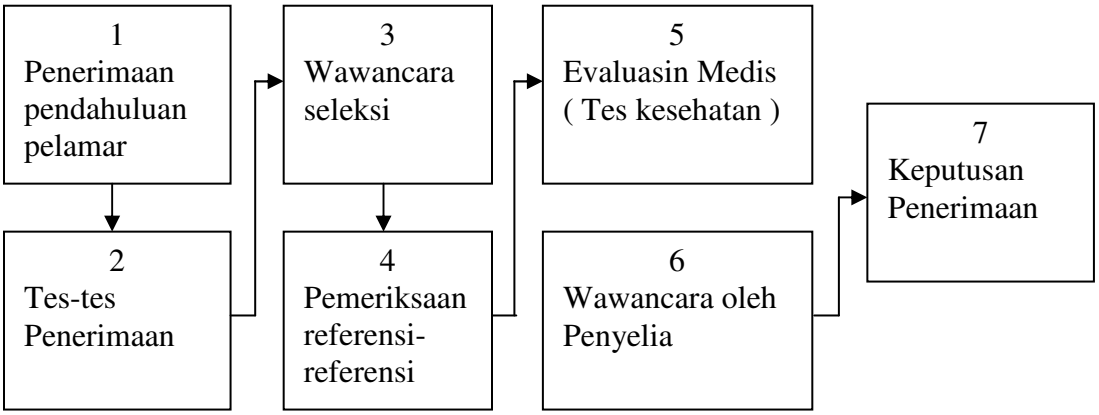
    Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kualifikasi-kualifikasi seleksi diatas tidak mungkin terdapat semuanya dalam diri seorang pelamar. Oleh karena itu, penyeleksi harus memberikan bobot nilai secara selektif sesuai dengan kebutuhan prioritas perusahaan. Tanpa memberikan bobot nilai kualifikasi seleksi, penyeleksi tidak akan dapat memperoleh calon karyawan dari pelamar yang ada.

2.2.4. Langkah-Langkah Proses Seleksi

Menurut Handoko (2014:88-101) proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (rekrutmen).

Berikut ini gambaran langkah-langkah dalam proses seleksi yang harus dilalui oleh pelamar.



Sumber : Handoko (2014:88)

Gambar II.1

Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi

1. Penerimaan Pendahuluan

   Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar kebagian personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi yang berisi kebenaran informasi lamaran.

2. Tes-tes Penerimaan

   Penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan paduan antara kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar dan prsyaratan jabatan. Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas dan tujuan yang berbeda. Adapun tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

   a. Tes-tes Psikologis (*Psychological Test*) yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes ini antara lain:

      1) Tes Kecerdasan (*Intelligence test*) yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
      2) Tes Kepribadian (*Personality test*) dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerjasama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
      3) Tes Bakat *(Aptitude test*) yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
      4) Tes Minat (*Interest test*) yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.

5) Tes Prestasi (*Achievement test*) yang mengukur kemampuan pelamar sekarang.

b. Tes-tes Pengetahuan (*Knowledge test*), yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. Tes-tes Kemampuan (*Performance test*), yaitu bentuk yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak seseorang pelamar.

a. Tipe-tipe wawancara pada umumnya diselenggarakan antara pewawancara dan pelamar, atas dasar satu dengan satu. Wawancara kelompok kadang-kadang juga digunakan. Wawancara individual atau kelompok dilaksanakan dengan menggunakan berbagai format wawancara yang berbeda. Masing-masing menggunakan tipe-tipe pertanyaan yang berbeda. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat terstruktur, campuran, bersifat pemecahan masalah, atau berupa stress.

Tabel II.1

Format Pertanyaan dalam Wawancara

Format Interview	Tipe-tipe Pertanyaan	Penerapan
Tidak Terstruktur (*Unstructur*)	Sedikit, bila ada pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan. Pertanyaan-pertanyaan dibuat selama wawancara.	Berguna bila pewawancara berusaha untuk membantu orang yang diwawancara memecahkan masalah-masalah pribadi atau memahami mengapa dia tidak tepat untuk suatu pekerjaan.
Terstruktur (*Structured*)	Suatu daftar pertanyaan ditentukan sebelumnya, biasanya diajukan kepada semua pelamar.	Berguna untuk memperoleh hasil-hasil yang valid, terutama bila jumlah pelamar besar.
Campuran (*Mixed*)	Suatu kombinasi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan tidak terstruktur, yang biasanya dilakukan dalam praktek.	Pendekatan relistik yang menghasilkan jawaban-jawaban yang dapat diperbandingkan plus pandangan –pandangan tajam.
Pemecahan Masalah	Pertanyaan-pertanyaan dibatasi berbagai situasi hipotesis. Evaluasi dilakukan pada penyelesaian dan pendekatan yang digunakan pelamar.	Berguna untuk mengetahui penalaran dan kemampuan analitis pelamar di bawah kondisi stress yang moderat.
Stress Interview	Serangkaian gertak, pertanyaan-pertanyaan yang sengit dan cepat yang dimaksudkan untuk membuat nerves pelamar.	Berguna untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stress, seperti penanganan keluhan-keluhan.

Sumber : Handoko (2014:94)

b. Kesalahan-kesalahan wawancara

1) Bias Personal (*Halo effect*), kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar.

2) Pengarahan pertanyaan yang salah (*Leading Questions*), kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah pertanyaan-pertanyaan wawancara.

3) *Personal Biases*, kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu.

4) Dominasi pewawancara, kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk menyombongkan keberhasilan atau melakukan percakapan sosial kepada pelamar.

4. Pemeriksaan Referensi

Untuk mengetahui tipe dari pelamar, apakah orang baik, cocok bekerja, latar pendidikan dan lain-lain maka perlu dicek latar belakang dari orang tersebut melalui keluarga, teman-teman. Atau tempat dimana dia pernah bekerja.

5. Evaluasi Medis

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya.

6. Wawancara Atasan Langsung

Ditujukkan untuk mengetahui lebih detail kemampuan dari pelamar karena penyelia yang akan lebih spesifik terhadap pekerjaan yang akan dihadapinya.

7. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Untuk memelihara hubungan dengan masyarakat, sebaiknya bagi pelamar yang ditolak diberikan surat penolakan dan alasannya. File dari pelamar sebaiknya tetap disimpan untuk digunakan jika ada lowongan baru yang perlu diisi.