



MILLION\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

MSDM

Summary

Chapter 6

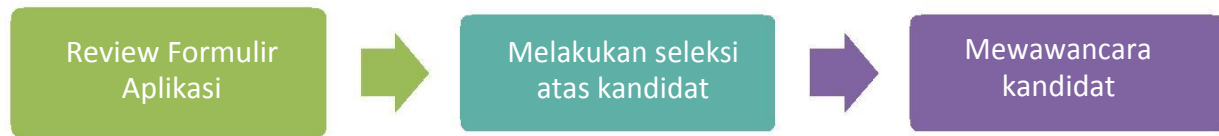
by: Gabriella Pella

Joanne Nainggolan

Rinda Gultom

Sheila Silalabi

CHAPTER 6 : Employee Testing & Selection



Ada empat alasan mendasar mengapa seleksi atas kandidat baru harus dilakukan dengan hati – hati, yaitu :

- Kinerja (*performance*), pekerja dengan keahlian yang sesuai akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Akan tetapi, jika salah memilih nantinya menjadi tidak efektif dan perusahaan akan menderita.
- Biaya (*cost*), biaya dalam rekrutmen termasuk didalamnya mempekerjakan dan memberikan pelatihan.
- Kewajiban hukum (*legal obligation*), salah mempekerjakan orang dapat mengakibatkan konsekuensi hukum. Perusahaan dapat dituntut **negligent hiring** atau kelalaian mempekerjakan; dituntut karena mempekerjakan pegawai dengan catatan kriminal.
- Tujuan dalam menyeleksi karyawan sebenarnya menemukan orang yang tepat dalam sebuah posisi kerja. *Tepat (person-job fit)* artinya cocok antara 2 hal :
 - ♣ Pengetahuan, keahlian, kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dengan
 - ♣ Pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki calon karyawan.

Basic Testing Concept; salah satu alat dalam seleksi, menggambarkan karakter atau sifat calon karyawan. Oleh karena itu harus bersifat **valid dan reliable**.

- **RELIABLE**, sebuah nilai yang konsistensi dihasilkan oleh orang yang sama ketika dilakukan tes ulang atas tes yang sama dalam kesempatan yang berbeda.
 - ♣ Dapat diuji dengan beberapa cara, yaitu :
 - *Test-retest reliability estimates*; yaitu menguji hari pertama pada sebuah kelompok, dan pada hari ketujuh dites ulang dengan ujian yang sama pada kelompok yang sama. Bandingkan hasilnya.
 - *The Scholastic Assessment Test (equivalent or alternate form estimate)*; yaitu menguji dan membandingkannya dengan apa yang ahlinya harapkan.
 - *Internal Comparison Estimate*; yaitu menguji dengan penguji yang berbeda tapi mengukur hal yang sama.
- **VALID**, memastikan bahwa test yang diberikan adalah untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Misalnya : untuk bagian akuntansi diberikan test ketelitian angka.
 - ♣ *Test Validity*; menjawab pertanyaan apakah test yang berhubungan dengan pekerjaan. Ada dua cara dalam melakukan uji ini, yaitu :

Validity Criterion; mengukur adanya hubungan antara nilai dalam prosedur seleksi dan job performance (criterion). Artinya kalau nilainya lebih tinggi, performance lebih baik.

- *Content Validity*; menggambarkan bahwa konten dalam seleksi menggambarkan aspek penting dalam melakukan pekerjaan terkait. Contohnya dalam hal ini memilih tugas penting dalam pekerjaan tersebut lalu mengujinya kepada calon karyawan.
- *Construct Validity*; menggambarkan bahwa seleksi mengukur sebuah konsep (ex : ide abstrak – moral dan kejujuran) yang penting dalam kesuksesan kinerja pekerjaan tersebut.

How to Validate a Test

1. **Analisa pekerjaan**; menuliskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Tentukan apa yang menjadi sifat dan keahlian yang dibutuhkan. Tentukan juga capaian sukses yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Tentukan kriteria.
2. **Pilih Ujian/ Test yang ingin digunakan**; setelah menentukan kriteria dari target yang diharapkan, jobdesc & jobspec yang ditulis maka tentukan uji yang akan digunakan untuk menguji kriteria tersebut dari calon karyawan. Pilih banyak tipe ujian dan gabungkanlah itu.
3. **Lakukan Ujian tersebut**; lakukan pengujian. Setelah itu, analisa hasilnya.
 - a. *Concurrent Validation* – membandingkan kinerja sekarang dengan hasil atau nilai pengujian. Enaknya, data tentang kinerjanya sekarang sudah ada.
 - b. *Predictive Validation* – membandingkan hasil ujian tapi untuk prediksi, biasanya untuk keperluan rekrutmen.
4. **Hubungkan hasil dengan kriteria yang diujikan**; memastikan kembali bahwa ada hubungan signifikan antara hasil uji (*predictor*) dengan performance (*criterion*) atau dengan kata lain **score vs. actual performance**, hubungannya dinamakan statistical relationship. Biasanya digambarkan dengan **expectancy chart** (grafik yang menunjukkan hubungan nilai dengan kinerja pada sebuah kelompok).
5. **Cross Validate & Revalidate**; melakukan kembali tahapan 3 dan 4 dengan menggunakan sampel yang berbeda.

Testing Program Guideline

Petunjuk dalam melakukan pengujian/ test :

1. Menggunakan Test sebagai suplemen
2. Validasi Ujian
3. Monitor berlangsungnya ujian atau program seleksi
4. Lakukan pencatatan yang akurat
5. Menggunakan psikolog yang tersertifikasi
6. Kelola kondisi ujian
7. Validasi kembali secara periodik

Kriteria Standard/ Guideline terhadap Uji yang digunakan

- **Bias**; pastikan bahan uji yang kita gunakan itu mengurangi hasil yang bias. Ada dua hal bias terjadi yaitu bias dalam mengukur sifat yang seharusnya diukur dan bias dalam melakukan prediksi atas hasil ujian.
- **Utility analysis**; pastikan manfaat yang didapat dalam melakukan pengujian setara dengan biaya yang dikeluarkan.

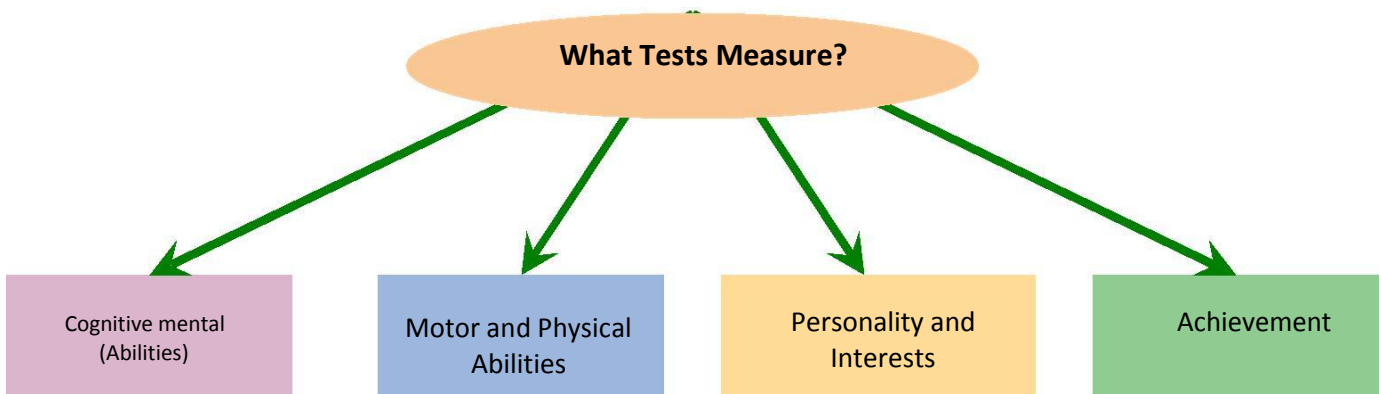
- **Validity Generalization;** menggunakan test yang sudah dianggap valid pada sebuah kondisi sehingga dapat dikatakan valid pula jika diimplementasikan pada kondisi yang berbeda.

Test Taker's Individual Rights

Hak – hak dari yang melakukan pengujian :

- Hak untuk menjaga kerahasiaan hasil test; **berkaitan** dengan **privacy issues**
- Hak untuk diinformasikan kegunaan dari hasil test tersebut
- Hak untuk menunjuk satu orang yang kualified untuk intepretasi hasil uji
- Hak untuk mengatakan bahwa pengujian adil untuk semua.

Types of Test



- a. Test of Cognitive Abilities
 - ♣ Intelligence Test; kemampuan intelektual umum. Mencakup : memori, verbal, kosakata, kemampuan numerik.
 - ♣ Specific Cognitive Abilities; mengukur kemampuan mental secara spesifik seperti penalaran.
- b. Test of Motor and Physical Abilities
 - ♣ Uji Gerak; ketangkasan jari dan reaksi, pergerakan tangan, jari dan lengan.
 - ♣ Fisik; mengukur kekuatan static, dinamis dan koordinasi tubuh.
- c. Measuring Personality and Interest
 - ♣ Mengukur personal atau karakter seperti *introversion*, ketahanan akan stress, dan motivasi. Ada dua cara :
 - Projective; psikolog memberikan stimulus yang ambigu kemudian peserta memberikan reaksi atas hal tersebut.
 - Self-reported; peserta mengisi pertanyaan sesuai keadaan dirinya
 - ♣ Ada *the big five* sifat yang menjadi fokus dimensi personality, yaitu :
 - Extraversion
 - Emotional Stability / Neuroticism
 - Conscientiousness
 - Agreeableness

- Openness to Experience
 - ♣ Biasanya hasil personality ini ada hubungannya dengan kinerja yang akan dilakukan. Contoh : orang yang *extrovert*, *openness to experience* biasanya muncul sebagai pemimpin. Tetapi ada banyak yang tidak setuju, karena :
 - Hasil uji susah untuk diinterpretasi
 - Uji atas personality dapat memicu gugatan hukum.
 - Banyak yang tidak setuju bahwa test *self-report personality* dapat memprediksi kinerja calon karyawan secara keseluruhan.
- d. Achievement Test
 - ♣ Mengukur apa yang telah dipelajari.

Work Samples and Simulation

Work Samples, memberikan kandidat sebuah situasi yang menggambarkan pekerjaan yang dilamar dan mengevaluasi responnya.

- ★ Using work sampling for Employee Selection
 - **Tujuan** : Memprediksi kinerja dengan meminta kandidat untuk melakukan satu atau lebih contoh tugas dari pekerjaan yang dilamar.
 - **Kelebihan** : susah memalsukan jawaban, adil (kaum minoritas juga dapat melakukannya), tidak menggali tentang personality sehingga para kandidat tidak melihatnya sebagai invasi atas privasi.
 - **Prosedur** : **1)** Ambil beberapa contoh tugas terkait posisi kerja. **2)** Uji kandidat terhadap tugas tersebut. **3)** Pengamat melakukan penilaian seberapa baik kandidat melakukan tugasnya.
- ★ Situational Judgement Tests
 - Test personal yang didesain untuk mengetahui penilai kandidat terhadap sebuah situasi yang mungkin akan ditemui di tempat kerja.
- ★ Management Assessment Centers
 - Simulasi yang diadakan dua hingga tiga hari dimana sepuluh dari 12 kandidat melakukan tugas management secara realistic dibawah pengamatan yang ahli yang menilai **potensi kepemimpinan** didalam kandidat.
 - Tipe simulasinya terdiri dari :
 - ◆ **The in-basket**; kandidat dihadapkan pada sekumpulan laporan, memo, catatan telepon masuk, dan semua bahan lainnya dalam sebuah simulasi pada awal kerja. Kandidat harus memperlihatkan reaksi yang tepat atas hal tersebut.
 - ◆ **Leaderless group discussion**; pelatih memberikan sebuah topik diskusi yang tidak dipimpin tetapi harus bermuara pada satu keputusan atau kesimpulan.
 - ◆ **Management Games**; kandidat menyelesaikan permasalahan nyata sebagai sebuah anggota dalam pasar kompetitif.
 - ◆ **Individual Presentations**; dalam hal ini pelatih menilai komunikasi dan persuasif calon karyawan.
 - ◆ **Objective Test**; test tentang personality, mental, keahlian, ketertarikan, dan pencapaian.
 - ◆ **The Interview**; membutuhkan lebih dari satu pelatih
- ★ Situational Testing and Video-Based Situational Testing

- **Situational testing;** melihat respon kandidat atas sebuah situasi, termasuk didalamnya adalah *work sampling* dan *management assessment*.
 - **Video-based situational testing;** kandidat dihadapkan pada berbagai situasi / kondisi kerja secara online melalui video dan kandidat diberikan pilihan jawaban.
- ★ The Miniature Job Training and Evaluation Approach
- **Miniature Job Training and Evaluation;** melatih kandidat untuk melakukan beberapa tugas pekerjaan dan mengevaluasi terlebih dahulu kinerja kandidat tersebut sebelum merekrutnya. **Permasalahannya** adalah beban dalam pelatihan dan instruksi (high cost).

Background Investigation and Reference Checks

♣ Why need it?

- Memastikan kembali informasi yang diberikan aplikan
- Mencegah kesalahan dalam merekrut karyawan baru
- Menemukan informasi yang rusak atau tidak relevan lagi

♣ The legal dangers and how to avoid them

- **Defamation;** pencemaran nama baik. Dikatakan demikian yaitu jika berita yang tersebar luas tidak sesuai dengan apa yang pada kenyataannya dan dengan demikian menurunkan reputasi pihak lain.
- **Privacy;** menjaga referensi yang diterima, kepada siapa seharusnya diberikan dan kepada siapa jangan diberikan.

♣ How to Check Candidate's Background?

- Menggunakan jejaring sosial, yaitu menganalisa semua posting terkait kandidat didunia maya.
- Menggunakan jasa informasi *pre-employment* seperti www.ADP.com. Biasanya website seperti itu menggunakan database yang dapat diakses sehingga kita bisa mengetahui kompensasi yang diberikan, *credit histories*, hingga *driving records* dari seorang karyawan.
- Menggunakan uji polygraph dan *paper-and-pencil honesty test*.
 - Uji poligraph yaitu alat yang mengukur perubahan psikologi seperti peningkatan pernafasan. Asumsinya, setiap perubahan psikologi itu merefleksikan perubahan emosi.
 - *Paper-and-pencil honesty test* yaitu tes psikologi yang didesain untuk memprediksi daerah rawan karyawan untuk berbohong dan situasi yang menurunkan produktivitas.
- Graphology; menggunakan tulisan tangan untuk menganalisa personality penulis. Biasanya ini ga valid.
- Menggunakan deteksi kebohongan pada manusia; yaitu sebuah alat atau staff ahli yang mampu menentukan apakah kandidat berbohong atau tidak dengan cara melihat kandidat tersebut.

Other Method Hiring People

- ♣ Menguji fisik; melakukan tes kesehatan untuk memastikan kembali bahwa kondisi fisik yang diperlukan terpenuhi untuk melakukan pekerjaan yang dilamar dan untuk menemukan pengobatan yang membatasi kandidat.

- ♣ Melakukan test obat; tes ini untuk menentukan apakah kandidat menggunakan narkoba atau enggak. Biasanya sebelum kandidat di rekrut. Ada juga perusahaan yang melakukan uji ini ketika melihat karyawannya memberikan tanda – tanda penyalahgunaan obat.