



PENGUNAAN TES KEPRIKADIAN FLORENCE LITTAUER DALAM PROSES SELEKSI KARYAWAN DI HOTEL CROWN VICTORIA TULUNGAGUNG

Aris Wibowo^{1*}, Abu Talkah², Deby Santyo Rusandy³

¹Mahasiswa Jurusan Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri

^{2,3}Dosen Universitas Islam Kadiri

*Email: arisberwibowo@gmail.com



Karya ini dilisensikan di bawah Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penggunaan tes kepribadian Florence Littauer dalam proses seleksi karyawan di Hotel Crown Victoria Tulungagung. Industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter dan kepribadian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan 14 informan yang terdiri dari Human Resources Department (HRD) manager, 1 staf HRD, 4 manajer departemen, serta 8 karyawan yang telah mengikuti tes kepribadian saat proses seleksi perekrutan. Pemilihan informan ini berdasarkan beberapa unsur yaitu HRD manager dan staf HRD sebagai pelaksana tes kepribadian, manajer departemen sebagai pengguna jasa, dan karyawan sebagai subjek penelitian. Lokasi Penelitian ini dilaksanakan di Crown Victoria Hotel Tulungagung berdasarkan pertimbangan bahwa Crown Victoria Tulungagung memiliki sistem rekrutmen yang melibatkan tes kepribadian sebagai salah satu tahap seleksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tes kepribadian Florence Littauer digunakan sebagai instrumen pendukung dalam proses seleksi untuk mengidentifikasi kecenderungan karakter calon karyawan berdasarkan empat tipe kepribadian utama yaitu sanguinis, koleris, melankolis, dan plegmatis. Pelaksanaan tes dilakukan secara digital melalui Google Form dan hasilnya dianalisis oleh pihak HRD serta dipadukan dengan hasil wawancara dan pertimbangan user departemen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan tes ini membantu meningkatkan kesesuaian antara karakter individu dengan tuntutan jabatan (*person-job fit*), sehingga mendukung efektivitas penempatan karyawan di berbagai departemen. Namun demikian, tes kepribadian tidak digunakan sebagai penentu tunggal dalam pengambilan keputusan rekrutmen, melainkan sebagai alat diagnosis awal yang melengkapi metode seleksi lainnya seperti wawancara dan evaluasi kompetensi teknis.

Kata Kunci: Tes Kepribadian; Florence Littauer; Seleksi Karyawan.

Abstract: *This study aims to analyze the use of the Florence Littauer Personality Test in the employee selection process at Crown Victoria Hotel Tulungagung. The hospitality industry relies heavily on the quality of its human resources, who are expected to possess not only technical competencies but also personal characteristics and personalities that align with job requirements. This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving 14 informants, consisting of one Human Resources Department (HRD) Manager, one HRD staff member, four department managers, and eight employees who had completed the personality test during the recruitment process. The informants were selected purposively based on their respective roles: the HRD Manager and HRD staff as the administrators of the personality test, department managers as the users of the recruitment results, and employees as research participants. The study was conducted at Crown Victoria Hotel Tulungagung because the hotel incorporates a personality test as one of the stages in its recruitment and selection process. The findings indicate that the Florence Littauer Personality Test is used as a supporting instrument to identify applicants' personality tendencies based on four primary personality types: sanguine, choleric, melancholic, and phlegmatic. The test is administered digitally through Google Forms, and the results are analyzed by the Human Resources Department in conjunction with interview findings and recommendations from department managers. The study found that the test contributes to identifying potential person-job fit and serves as supplementary information in employee placement decisions. However, the findings should not be interpreted as evidence of the psychometric validity of the Florence Littauer Personality Test. Instead, within the context of this case study, the test functions as an initial diagnostic tool that complements other selection methods, including competency-based interviews and technical competency assessments, rather than serving as the sole basis for recruitment decisions.*

Keywords: *Personality Test; Florence Littauer; Employee Selection.*

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan hotel sangat menentukan kepuasan tamu dan citra perusahaan secara keseluruhan. Manajemen SDM yang efektif dapat menjadi faktor keunggulan kompetitif dalam industri perhotelan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM bukan hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat nilai sosial dan lingkungan berkelanjutan (Manurung et al., 2025). Pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh prosedur dan fasilitas, tetapi lebih banyak ditentukan oleh perilaku dan kompetensi karyawan.

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan industri perhotelan di Kabupaten Tulungagung semakin meningkat seiring bertambahnya jumlah hotel dan akomodasi yang menawarkan layanan dengan standar yang semakin kompetitif. Kondisi tersebut menuntut

setiap hotel untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing posisi kerja. Terdapat 31 hotel bintang dan non bintang yang terdaftar di Kabupaten Tulungagung (Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung, 2023). Hotel Crown Victoria Tulungagung sebagai salah satu hotel berbintang di Kabupaten Tulungagung juga menghadapi tuntutan untuk mempertahankan kualitas pelayanan melalui proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap calon karyawan yang diterima memiliki kemampuan, karakteristik, dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam proses rekrutmen, Hotel Crown Victoria Tulungagung telah menerapkan tes psikologi sebagai salah satu tahapan seleksi untuk membantu memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penggunaan tes psikologi dilakukan sebagai upaya meminimalkan kesalahan penempatan, meningkatkan kesesuaian antara karakteristik individu dengan jabatan yang akan diisi, serta mendukung pengambilan keputusan dalam proses seleksi. Meskipun demikian, efektivitas pelaksanaan tes psikologi dalam menghasilkan keputusan rekrutmen yang tepat masih perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian mengenai implementasi tes psikologi di Hotel Crown Victoria Tulungagung menjadi penting untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tes tersebut, perannya dalam proses seleksi, serta kontribusinya terhadap kualitas sumber daya manusia yang direkrut.

Rekrutmen merupakan langkah awal dan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menentukan kualitas karyawan yang akan bergabung dalam organisasi. Proses ini bukan hanya sekadar mengisi posisi yang kosong, tetapi memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Dalam industri perhotelan yang sangat mengandalkan kualitas layanan manusia, rekrutmen yang tepat menjadi sangat vital.

Proses rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan peluang mendapatkan calon karyawan yang kompeten, memiliki motivasi tinggi, serta memiliki kemampuan interpersonal yang baik, semua hal ini sangat penting dalam memberikan layanan berkualitas di hotel. Praktik HRM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja, memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan produktivitas karyawan (Sono & Randika, 2024). Rekrutmen yang tepat dapat menciptakan kecocokan antara kandidat dan posisi yang dilamar, yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai pintu masuk karyawan baru, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas layanan dan stabilitas tenaga kerja. Melalui proses rekrutmen, organisasi memperoleh tenaga kerja kompeten sesuai kebutuhan (Manurung et al., 2025).

Dalam proses rekrutmen menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai prinsip *"the right man in the right place"* merupakan strategi krusial dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan personal. Penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka dapat meningkatkan efisiensi kerja, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses rekrutmen dalam industri perhotelan menghadapi tantangan signifikan, terutama dalam mengenali kepribadian dan potensi karyawan hanya melalui wawancara. Wawancara kerja sering kali tidak cukup untuk mengungkapkan karakteristik mendalam calon karyawan, seperti integritas, empati, dan kemampuan beradaptasi, yang sangat penting dalam layanan perhotelan. Proses wawancara memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi kesesuaian budaya dan nilai-nilai perusahaan dengan kandidat. Mereka menekankan bahwa wawancara tradisional sering kali tidak mampu menggali aspek-aspek non-teknis yang krusial, seperti motivasi intrinsik dan kemampuan interpersonal, yang sangat dibutuhkan dalam industri jasa (Edi, 2016).

Wawancara kerja memiliki potensi dipengaruhi oleh subjektivitas pewawancara, terutama apabila dilaksanakan tanpa struktur, indikator penilaian, dan prosedur evaluasi yang terstandar. Meskipun demikian, penggunaan tes kepribadian sebagai instrumen pendukung tidak secara otomatis menjamin objektivitas proses seleksi. Objektivitas suatu instrumen pengukuran psikologis mensyaratkan adanya standardisasi prosedur administrasi dan scoring, bukti validitas dan reliabilitas yang memadai, norma yang relevan dengan populasi pengguna, serta interpretasi oleh pihak yang memiliki kompetensi sesuai dengan karakteristik instrumen.

Dalam konteks penggunaan instrumen kepribadian berbasis tipologi Florence Littauer, aspek-aspek tersebut perlu dicermati secara kritis karena instrumen ini pada dasarnya mengelompokkan individu ke dalam empat tipe kepribadian, yaitu Sanguinis, Koleris, Melankolis, dan Phlegmatis, sementara kekuatan bukti psikometriknya sebagai alat seleksi tenaga kerja perlu dipastikan melalui pengujian empiris yang memadai. Oleh karena itu, hasil tes Florence Littauer tidak seharusnya diposisikan sebagai ukuran objektif atau sebagai dasar tunggal dalam menentukan kesesuaian calon karyawan dengan suatu jabatan. Terlebih lagi, penggunaan instrumen dalam format digital, seperti Google Form, hanya mengubah media administrasi dan tidak dengan sendirinya meningkatkan validitas, reliabilitas, maupun objektivitas pengukuran. Tanpa prosedur standardisasi dan pengujian psikometrik yang memadai, hasil tes tetap berpotensi mengandung bias, kesalahan pengukuran, dan penyederhanaan karakteristik kepribadian individu. Dengan demikian, dalam proses rekrutmen

dan seleksi, instrumen Florence Littauer lebih tepat diposisikan sebagai alat bantu untuk memperoleh informasi awal mengenai kecenderungan karakteristik calon karyawan, yang hasilnya perlu dikonfirmasi melalui wawancara terstruktur, penilaian kompetensi, riwayat pengalaman kerja, dan metode seleksi lain yang relevan. Pendekatan multi metode tersebut dapat menghasilkan penilaian yang lebih komprehensif dan mengurangi ketergantungan pada satu instrumen dalam memprediksi kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan.

Tes kepribadian telah lama digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi karakteristik psikologis seseorang. Salah satu metode yang cukup populer adalah tes kepribadian berdasarkan teori Florence Littauer, yang mengelompokkan kepribadian manusia ke dalam empat tipe utama: sanguinis, koleris, melankolis, dan plegmatis. Tes ini dianggap sederhana namun efektif dalam menggambarkan kecenderungan perilaku individu, sehingga menjadi alat yang relevan dalam proses seleksi karyawan. Pemahaman tentang kepribadian ini sangat penting, tidak hanya untuk pengembangan diri, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dan profesional (Littauer & Littauer, 2006). Dalam konteks organisasi, pemahaman terhadap tipe-tipe kepribadian ini dapat membantu dalam penempatan karyawan yang lebih tepat sesuai dengan karakteristik mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan tes kepribadian berdasarkan teori Florence Littauer dalam proses seleksi karyawan mampu meningkatkan efektivitas tim dan komunikasi antar anggota organisasi (Alfian, 2021). Selain itu, tes ini juga berperan dalam mempercepat adaptasi karyawan terhadap budaya organisasi, karena mereka dapat lebih mudah berinteraksi dengan rekan kerja yang memiliki kepribadian yang saling melengkapi (Littauer, 2011). Oleh karena itu, tes kepribadian Florence Littauer menjadi alat yang sangat berguna dalam membantu organisasi mengoptimalkan potensi SDM-nya. Penggunaan tes kepribadian dalam seleksi karyawan dapat meningkatkan validitas prediksi kinerja kerja, terutama ketika tes tersebut sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan (Inaya et al., 2024). Penelitian terbaru di Indonesia juga menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kepuasan kerja cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah (Wibowo et al., 2023).

Hotel Crown Victoria merupakan salah satu hotel berbintang empat di Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur, Sebagai bagian dari industri jasa yang sangat bergantung pada interaksi manusia dalam memberikan pelayanan, hotel ini menuntut karyawannya untuk memiliki kompetensi tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga dalam aspek kepribadian dan karakter. Dalam praktik manajemennya, Hotel Crown Victoria Tulungagung menunjukkan

perhatian yang besar terhadap proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah menerapkan pendekatan berbasis tes kepribadian sebagai bagian dari seleksi awal untuk menilai kecocokan calon karyawan dengan posisi yang dilamar.

Penelitian ini menganalisis penggunaan tes kepribadian Florence Littauer dalam proses seleksi calon karyawan di Hotel Crown Victoria Tulungagung melalui empat aspek utama. Pertama, alur penggunaan tes, yang mencakup tahapan pelaksanaan tes dalam rangkaian proses rekrutmen dan seleksi, mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja, seleksi administrasi, pelaksanaan tes kepribadian melalui Google Form, analisis hasil tes oleh bagian *Human Resources Department* (HRD), hingga penyampaian hasil sebagai bahan pertimbangan dalam wawancara dan proses seleksi selanjutnya.

Kedua, dasar pemetaan hasil tes terhadap jabatan, yaitu cara HRD menghubungkan kecenderungan tipe kepribadian sanguinis, koleris, melankolis, dan plegmatis dengan karakteristik serta tuntutan posisi yang dilamar pada berbagai departemen, seperti *Front Office, Sales and Marketing, Accounting, Engineering, Housekeeping, Food and Beverage Service, dan Food and Beverage Product*. Pemetaan tersebut dianalisis untuk mengetahui dasar pertimbangan yang digunakan dalam menilai kesesuaian antara karakteristik calon karyawan dan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*).

Ketiga, pertimbangan dalam pengambilan keputusan seleksi, yaitu posisi dan kontribusi hasil tes Florence Littauer dalam keputusan penerimaan calon karyawan. Analisis fokus pada bagaimana hasil tes digunakan bersama dengan hasil seleksi administrasi, wawancara HRD, wawancara dengan manajer departemen, pengalaman kerja, kompetensi, serta kebutuhan operasional perusahaan. Dengan demikian, penelitian tidak memosisikan hasil tes kepribadian sebagai satu-satunya penentu keputusan seleksi, melainkan sebagai salah satu sumber informasi pendukung dalam menilai kesesuaian calon karyawan dengan posisi yang dilamar. Keempat, keterbatasan penggunaan tes, yang meliputi keterbatasan standardisasi instrumen, kejelasan prosedur skoring dan interpretasi, bukti validitas dan reliabilitas, kemungkinan munculnya respons yang bersifat subjektif atau *socially desirable*, kompetensi pihak yang menginterpretasikan hasil, serta keterbatasan pengelompokan kepribadian individu ke dalam empat tipe utama. Aspek ini juga mencakup kemungkinan adanya ketidaksesuaian antara hasil tes, hasil wawancara, dan perilaku aktual calon karyawan setelah bekerja.

Semua aspek tersebut digunakan secara konsisten sebagai kerangka analisis penelitian. Pada bagian tujuan penelitian, keempat aspek diarahkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penggunaan tes Florence Littauer dalam proses seleksi. Pada bagian metode penelitian, aspek-aspek tersebut menjadi dasar penyusunan pedoman wawancara, observasi,

dan dokumentasi. Pada bagian hasil dan pembahasan, temuan penelitian disajikan berdasarkan alur penggunaan tes, dasar pemetaan hasil terhadap jabatan, pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dan keterbatasan penggunaannya. Selanjutnya, simpulan penelitian disusun berdasarkan temuan pada keempat aspek tersebut sehingga terdapat konsistensi antara fokus penelitian, tujuan, metode pengumpulan dan analisis data, hasil penelitian, serta simpulan.

KAJIAN PUSTAKA

Job description atau deskripsi pekerjaan adalah dokumen tertulis yang merinci tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan kerja dari suatu posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi. Dokumen ini menjadi panduan utama dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Beban kerja dan standar pekerjaan yang jelas berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Astuti & Soraya, 2025).

Penyusunan deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifikasi pekerjaan yang tepat meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara kejelasan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Adisyafitri, 2025). Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan, kompensasi finansial, stres kerja, peluang pengembangan diri, sumber daya dan *work engagement* (Asmaryadi et al., 2025). Lebih jauh lagi, kedisiplinan karyawan secara langsung berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan produktivitas kerja secara keseluruhan (Priyono & Supardi, 2025).

Spesifikasi pekerjaan adalah bagian integral dari analisis jabatan yang menjabarkan kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh individu agar dapat melaksanakan tugas-tugas dalam suatu jabatan secara efektif. Kualifikasi tersebut meliputi aspek pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, kemampuan fisik, serta karakteristik kepribadian yang relevan dengan tanggung jawab yang diemban. Dokumen ini menjadi acuan penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen dan seleksi. Spesifikasi pekerjaan yang disusun secara sistematis mampu meningkatkan efektivitas seleksi karena memberikan gambaran objektif tentang kompetensi yang diperlukan, sehingga membantu organisasi dalam menyaring calon karyawan yang sesuai.

Dalam konteks rekrutmen, spesifikasi pekerjaan berfungsi sebagai panduan objektif dalam menilai kesesuaian antara karakteristik pelamar dengan tuntutan posisi yang dilamar. Dengan adanya spesifikasi yang jelas, proses seleksi dapat dilakukan secara lebih efisien dan akurat karena kriteria penerimaan telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan riil jabatan. Hal ini

kembali menunjukkan bahwa spesifikasi pekerjaan yang disusun secara profesional dapat meminimalisasi risiko kesalahan penempatan kerja dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang direkrut.

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan bukan hanya berperan dalam aspek teknis manajemen sumber daya manusia, tetapi juga berkaitan erat dengan perilaku organisasi. Perilaku organisasi bermanfaat dalam pengenalan diri dan meningkatkan komunikasi interpersonal antar individu dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mampu membantu pengembangan kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi (Dewi et al., 2025).

Tes kepribadian dapat digunakan sebagai salah satu sumber informasi pendukung dalam proses seleksi dan penempatan calon karyawan pada posisi yang dilamar. Proses seleksi, termasuk tes kognitif, fisik, kepribadian, dan prestasi, penting untuk investigasi latar belakang untuk memastikan kesesuaian kandidat (Inaya et al., 2024). Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memahami kepribadian karyawan adalah melalui tes kepribadian. Pemahaman tentang kepribadian karyawan menjadi kunci untuk mengoptimalkan potensi mereka dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Tes kepribadian, seperti yang dikembangkan oleh Florence Littauer, dapat membantu dalam seleksi dan penempatan karyawan yang sesuai dengan tipe kepribadiannya. Tes ini menjadi alat yang efektif untuk menilai kesesuaian kepribadian calon karyawan dengan posisi yang dilamar (Wardhani et al., 2025). Penilaian terhadap kepribadian dapat digunakan dalam proses seleksi karyawan untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kecocokan dengan posisi yang dilamar. Perekrutan karyawan dan pendaftaran siswa untuk menjamin kesesuaian kepribadian dengan jabatan atau pendidikan (Febriansyah et al., 2025).

Florence Littauer mengembangkan konsep pengelompokan kepribadian yang mengacu pada teori temperamen klasik dari Yunani kuno, yang membagi kepribadian manusia ke dalam empat tipe dasar, yaitu *sanguinis*, *koleris*, *melankolis*, dan *phlegmatis* (Littauer & Littauer, 2006). Konsep tersebut pada awalnya diperkenalkan sebagai sarana untuk membantu individu memahami kecenderungan perilaku, gaya komunikasi, dan pola interaksi sosial dalam kehidupan sehari-hari. Seiring perkembangannya, konsep ini banyak diadopsi dalam berbagai pelatihan pengembangan diri, kepemimpinan, serta manajemen sumber daya manusia, termasuk sebagai instrumen pendukung dalam proses rekrutmen dan penempatan karyawan.

Meskipun demikian, penggunaan instrumen Florence Littauer dalam konteks seleksi kerja perlu dipandang secara kritis. Instrumen ini pada dasarnya berasal dari pengembangan konsep temperamen populer yang diperkenalkan melalui karya *Personality Plus* (Littauer &

Littauer, 2006). Bukan dari instrumen psikologi yang dikembangkan melalui prosedur psikometri yang ketat sebagaimana inventori kepribadian yang terstandarisasi. Oleh karena itu, penelitian yang memanfaatkan instrumen ini perlu menjelaskan secara rinci versi instrumen yang digunakan, jumlah butir, prosedur penyusunan atau adaptasi, mekanisme penskoran, serta dasar pengelompokan responden ke dalam empat tipe kepribadian agar proses pengukuran dapat dipahami dan dievaluasi secara ilmiah.

Selain itu, hingga saat ini bukti empiris mengenai validitas dan reliabilitas instrumen Florence Littauer sebagai alat seleksi kerja masih relatif terbatas dibandingkan instrumen kepribadian yang telah teruji secara psikometrik, seperti model Lima Besar Kepribadian (*Big Five Personality*) atau instrumen yang dikembangkan berdasarkan teori psikologi kepribadian modern. Pengelompokan individu ke dalam empat tipe temperamen juga berpotensi menyederhanakan kompleksitas kepribadian manusia sehingga dapat menimbulkan stereotip, bias dalam pengambilan keputusan, serta mengabaikan karakteristik individu yang bersifat multidimensional. Dengan demikian, hasil tes Florence Littauer sebaiknya diposisikan sebagai informasi pendukung yang dikombinasikan dengan metode seleksi lain, seperti wawancara berbasis kompetensi, tes kemampuan, pengalaman kerja, dan observasi perilaku, sehingga keputusan rekrutmen tidak hanya didasarkan pada satu instrumen kepribadian.

Tipe kepribadian *sanguin* dikenal dengan sifatnya yang ceria, ramah, dan ekspresif. Mereka adalah individu yang sangat sosial, cenderung mudah bergaul, dan memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Karena sifatnya yang terbuka dan penuh energi, individu sanguin seringkali efektif dalam peran yang memerlukan interaksi sosial intensif, seperti pemasaran, penjualan, atau pelayanan pelanggan. Mereka mudah beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan (Littauer & Littauer, 2006).

Sebaliknya, tipe *melankolis* memiliki sifat yang lebih introspektif, analitis, dan terorganisir. Individu melankolis seringkali memperhatikan detail, sangat terstruktur, dan berorientasi pada kualitas. Mereka cenderung lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan lebih suka merencanakan segala sesuatu dengan matang. Oleh karena itu, posisi yang membutuhkan ketelitian, pengolahan data, atau manajemen proyek yang terperinci, akan sangat sesuai dengan individu tipe melankolis (Littauer & Littauer, 2006).

Koleris, di sisi lain, adalah individu yang dominan, ambisius, dan memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat. Mereka biasanya sangat terfokus pada tujuan dan cenderung mengambil inisiatif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat. Tipe kepribadian ini sangat cocok untuk posisi manajerial atau kepemimpinan, di mana kemampuan untuk mengarahkan tim dan mencapai hasil secara efisien sangat dihargai (Littauer & Littauer, 2006).

Terakhir, tipe *phlegmatis* adalah individu yang tenang, sabar, dan cenderung menghindari konflik. Mereka memiliki kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang penuh tekanan dengan tetap menjaga ketenangan. Mereka juga sangat baik dalam menjaga hubungan harmonis dan mendukung rekan kerja mereka. Karakteristik ini menjadikan mereka sangat cocok untuk posisi yang membutuhkan kolaborasi tim atau pelayanan pelanggan yang bersifat mendukung (Littauer, 2011).

Dalam konteks organisasi atau perusahaan, tes kepribadian Florence Littauer dapat digunakan untuk proses seleksi calon karyawan berdasarkan kepribadian yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Misalnya, seorang calon karyawan dengan tipe kepribadian *koleris* mungkin lebih cocok untuk posisi manajer yang membutuhkan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang cepat. Sebaliknya, seorang calon dengan tipe *sanguin* bisa lebih cocok untuk posisi yang melibatkan banyak interaksi sosial, seperti dalam layanan pelanggan atau penjualan, di mana keterampilan komunikasi dan kemampuan membangun hubungan sangat penting (Littauer & Littauer, 2006). Tipe kepribadian ini memberikan wawasan yang berguna untuk memprediksi kecocokan individu dengan lingkungan kerja dan peran yang ditawarkan.

Pemahaman terhadap karakteristik dapat membantu seseorang mengenali kelebihan, kelemahan, serta cara berinteraksi dengan orang lain sehingga komunikasi menjadi lebih efektif. Perbedaan tipe kepribadian juga dapat memengaruhi cara individu menyampaikan informasi, merespons konflik, dan bekerja sama dalam tim. Oleh karena itu, tes kepribadian digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan karakteristik individu sebagai dasar dalam memahami perilaku dan pola komunikasinya (Faiz et al., 2022). Oleh karena itu, tes kepribadian digunakan untuk memahami perbedaan ini dan memanfaatkan kekuatan masing-masing individu dalam tim.

Salah satu permasalahan dalam praktik manajemen sumber daya manusia adalah tingginya tingkat ketidaksesuaian antara karakteristik individu karyawan dengan tuntutan jabatan yang diemban (Suwarno, 2025). Penelitian yang berjudul *Integrasi Tes Psikometri dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan untuk Meningkatkan Kesesuaian Jabatan* tersebut menunjukkan bahwa penggunaan tes psikometri dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat memberikan informasi pendukung mengenai karakteristik calon karyawan dan kesesuaiannya dengan tuntutan jabatan (*person-job fit*), terutama apabila penggunaannya didasarkan pada analisis jabatan serta diintegrasikan dengan metode seleksi lain, seperti wawancara berbasis kompetensi, penilaian pengalaman kerja, dan evaluasi kemampuan teknis. Temuan tersebut menegaskan bahwa instrumen pengukuran dalam seleksi tidak seharusnya digunakan sebagai

dasar tunggal dalam pengambilan keputusan, melainkan sebagai bagian dari pendekatan multi-metode untuk memperoleh gambaran kandidat secara lebih komprehensif.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan penting antara tes psikometri baku dan instrumen kepribadian Florence Littauer yang menjadi objek dalam penelitian ini. Tes psikometri baku pada umumnya dikembangkan melalui prosedur konstruksi dan standarisasi yang sistematis serta didukung oleh pengujian validitas, reliabilitas, norma, prosedur skoring, dan pedoman interpretasi yang jelas. Sementara itu, instrumen Florence Littauer mengklasifikasikan kecenderungan kepribadian ke dalam empat tipologi, yaitu sanguinis, koleris, melankolis, dan plegmatis, sehingga penggunaannya dalam konteks seleksi karyawan tidak dapat serta-merta disamakan dengan tes psikometri baku. Oleh karena itu, hasil instrumen Florence Littauer perlu diposisikan secara hati-hati sebagai informasi pendukung dan dikaji berdasarkan praktik penggunaannya dalam konteks organisasi tertentu. Celah penelitian yang masih tersisa adalah terbatasnya kajian empiris yang secara khusus menganalisis bagaimana instrumen Florence Littauer digunakan dalam praktik seleksi calon karyawan pada industri perhotelan. Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui studi kasus di Hotel Crown Victoria Tulungagung dengan menganalisis alur penggunaan tes, dasar pemetaan hasil tes terhadap posisi atau jabatan, pertimbangan hasil tes dalam pengambilan keputusan seleksi, serta keterbatasan penggunaannya. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan membuktikan validitas psikometrik atau efektivitas kausal instrumen Florence Littauer, melainkan memahami secara kontekstual bagaimana instrumen tersebut digunakan sebagai salah satu sumber informasi pendukung dalam proses seleksi calon karyawan dan penilaian kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam dan kontekstual penggunaan tes kepribadian Florence Littauer dalam proses seleksi calon karyawan di Hotel Crown Victoria Tulungagung. Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu kasus yang terikat (*bounded case*), yaitu praktik penggunaan instrumen Florence Littauer dalam proses seleksi pada satu organisasi dan konteks tertentu. Penelitian ini tidak ditujukan untuk menguji efektivitas kausal atau validitas psikometrik instrumen Florence Littauer, melainkan untuk menganalisis alur penggunaan tes, dasar pemetaan hasil tes terhadap posisi atau jabatan, pertimbangan hasil tes dalam pengambilan keputusan seleksi, serta keterbatasan penggunaannya. Unit analisis penelitian adalah praktik penggunaan tes

kepribadian Florence Littauer dalam proses seleksi calon karyawan di Hotel Crown Victoria Tulungagung.

Penelitian dilaksanakan di Hotel Crown Victoria Tulungagung pada periode Mei sampai Agustus 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa hotel tersebut menggunakan instrumen Florence Littauer sebagai salah satu sumber informasi pendukung dalam proses seleksi calon karyawan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan interpretasi data dengan menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi sebagai instrumen pendukung.

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengalaman langsung dalam penggunaan atau pelaksanaan tes Florence Littauer pada proses seleksi. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 14 orang, yang terdiri atas satu Manajer HRD, satu staf HRD, empat manajer departemen, dan delapan karyawan yang pernah mengikuti tes Florence Littauer dalam proses seleksi. Kriteria inklusi bagi informan dari pihak HRD adalah memiliki keterlibatan langsung dalam administrasi, pengolahan, interpretasi, atau penggunaan hasil tes dalam proses seleksi. Manajer departemen dipilih berdasarkan keterlibatannya dalam menilai calon karyawan dan memberikan pertimbangan terhadap keputusan seleksi. Adapun karyawan dipilih dengan kriteria pernah mengikuti tes Florence Littauer sebagai bagian dari proses seleksi dan telah bekerja pada departemen yang menjadi konteks penelitian sehingga dapat memberikan informasi mengenai pengalaman mengikuti tes dan kesesuaian yang mereka rasakan antara karakteristik diri dan tuntutan pekerjaannya.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terpisah berdasarkan kategori informan untuk mengurangi kemungkinan saling memengaruhi jawaban dan bias akibat hubungan antara pihak yang melakukan penilaian dengan karyawan yang dinilai. Pihak HRD dan manajer departemen diwawancarai mengenai proses pelaksanaan tes, dasar pemetaan hasil terhadap jabatan, dan penggunaan hasil tes dalam pertimbangan keputusan seleksi. Sementara itu, karyawan diwawancarai secara terpisah mengenai pengalaman mengikuti tes, pemahaman terhadap hasil tes, serta pengalaman mereka dalam menjalankan tuntutan pekerjaan. Keterangan dari karyawan tidak digunakan sebagai penilaian psikometrik terhadap keakuratan instrumen, tetapi sebagai sumber data untuk memahami pengalaman dan persepsi mereka terhadap praktik penggunaan tes. Identitas dan jawaban masing-masing informan dijaga kerahasiaannya serta tidak disampaikan kepada informan dari kategori lain selama proses pengumpulan data.

Dokumentasi dilakukan terhadap dokumen yang relevan dan dapat diakses oleh peneliti, meliputi formulir atau instrumen tes Florence Littauer yang digunakan melalui Google

Form, hasil atau rekapitulasi tes, dokumen prosedur rekrutmen dan seleksi, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang tersedia, serta dokumen pendukung berupa catatan lapangan, transkrip wawancara, rekaman wawancara atas persetujuan informan, dan dokumentasi kegiatan penelitian. Dokumen tersebut digunakan untuk mengonfirmasi dan melengkapi data hasil wawancara dan observasi, bukan sebagai bukti validitas psikometrik instrumen Florence Littauer.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data hasil wawancara ditranskripsikan, kemudian dikodekan dan dikelompokkan berdasarkan empat fokus analisis, yaitu: (1) alur penggunaan tes; (2) dasar pemetaan hasil tes terhadap posisi atau jabatan; (3) pertimbangan hasil tes dalam pengambilan keputusan seleksi; dan (4) keterbatasan penggunaan tes. Data dari masing-masing kelompok informan terlebih dahulu dianalisis berdasarkan perspektifnya, kemudian dibandingkan antarsumber dan antarmetode untuk mengidentifikasi pola, kesesuaian, maupun perbedaan informasi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari HRD, manajer departemen, dan karyawan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali informasi atau interpretasi tertentu kepada informan yang bersangkutan. Pemisahan proses wawancara antara pihak penilai, yaitu HRD dan manajer departemen, dengan pihak yang dinilai, yaitu karyawan, serta pembandingan data secara independen antarkategori informan dilakukan untuk mengurangi potensi bias dan memperkuat kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Proses rekrutmen di Hotel Crown Victoria Tulungagung tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis yang dimiliki calon karyawan, tetapi juga mempertimbangkan aspek kepribadian. Hal ini didasari pada pemahaman bahwa keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi *hard skill*, melainkan juga oleh karakter dan kecenderungan perilaku yang sesuai dengan tuntutan posisi. Untuk itu, perusahaan menggunakan tes kepribadian Florence Littauer sebagai salah satu instrumen dalam proses seleksi. Sejalan dengan hal tersebut HRD Manajer memaparkan bahwa proses rekrutmen dan

seleksi di Hotel Crown Victoria dimulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan struktur organisasi dan kebutuhan operasional hotel. Selanjutnya HRD melakukan rekrutmen melalui sumber internal dan eksternal. Seleksi dilakukan secara bertahap meliputi seleksi administrasi, wawancara, tes kepribadian, dan wawancara akhir dengan *user*. Proses ini dirancang agar mendapatkan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya kerja hotel.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa proses rekrutmen dan seleksi karyawan diawali dengan analisis kebutuhan tenaga kerja yang mengacu pada struktur organisasi serta tuntutan operasional hotel. Analisis ini dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang direkrut benar-benar sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen. Setelah kebutuhan tenaga kerja ditetapkan, HRD melaksanakan proses rekrutmen melalui dua sumber, yaitu sumber internal dan eksternal, guna memberikan kesempatan pengembangan bagi karyawan yang sudah ada sekaligus memperoleh kandidat baru dari luar organisasi.

Proses seleksi karyawan di Hotel Crown Victoria dilakukan secara bertahap untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pelamar dengan kebutuhan jabatan. Tahapan seleksi diawali dengan seleksi administrasi untuk memverifikasi kelengkapan dokumen dan kesesuaian kualifikasi pelamar. Kandidat yang memenuhi persyaratan kemudian mengikuti wawancara awal dan tes kepribadian Florence Littauer yang dilaksanakan oleh bagian *Human Resources Department* (HRD). Hasil tes kepribadian digunakan sebagai informasi pendukung untuk mengidentifikasi kecenderungan karakter dan potensi kesesuaian kandidat dengan tuntutan pekerjaan, bukan sebagai dasar tunggal dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, kandidat menjalani wawancara lanjutan dengan kepala departemen (*user*) untuk menilai kompetensi teknis, pengalaman kerja, dan kecocokan dengan kebutuhan unit kerja. Keputusan akhir penerimaan ditetapkan berdasarkan pertimbangan terpadu dari hasil seleksi administrasi, wawancara, tes kepribadian, serta evaluasi *user* sehingga proses seleksi mempertimbangkan berbagai aspek secara komprehensif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, diperoleh informasi bahwa ia memiliki tanggung jawab penuh dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Informan menjelaskan bahwa dirinya berperan sebagai penanggung jawab utama, mulai dari tahap awal hingga akhir proses seleksi.

“Saya adalah penanggung jawab dalam proses rekrutmen. Saya terlibat dan aktif pada setiap alur proses rekrutmen. Dimulai dari menerima form pengajuan karyawan baru dari department, mengkoordinasikan dengan kepala department

terkait, mengajukan ke HRD manajer dan membuat flyer pengumuman rekrutmen, memeriksa surat lamaran yang masuk, seleksi administrasi, menjadwalkan interview, melaksanakan personality test, interview, memberikan rekomendasi ke kepala department.” (Wawancara dengan Staf HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, 2025)

Lebih lanjut, informan memaparkan bahwa keterlibatannya mencakup seluruh alur rekrutmen. Proses tersebut dimulai dengan menerima form pengajuan kebutuhan karyawan dari setiap departemen, kemudian melakukan koordinasi dengan kepala departemen terkait untuk memastikan kesesuaian kebutuhan. Setelah itu, ia mengajukan persetujuan kepada HRD Manajer sekaligus menyusun pengumuman rekrutmen dalam bentuk *flyer* yang disebarakan melalui media tertentu. Tahapan berikutnya adalah memeriksa surat lamaran yang masuk, melakukan seleksi administrasi, hingga menjadwalkan wawancara bagi calon karyawan yang lolos tahap awal. Dalam tahap seleksi, informan menyebutkan bahwa pelaksanaan tes kepribadian Florence Littauer menjadi bagian penting. Tes ini dilakukan sebelum wawancara mendalam, sehingga perusahaan memperoleh gambaran awal mengenai karakter calon karyawan.

Dari wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa staf HRD memainkan peran sentral dalam menjaga keteraturan dan kelancaran proses rekrutmen. Kehadiran tes kepribadian Florence Littauer dalam alur seleksi menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menekankan pada kemampuan teknis, tetapi juga pada aspek kepribadian calon karyawan, yang dinilai relevan untuk memastikan kesesuaian dengan posisi yang dilamar.

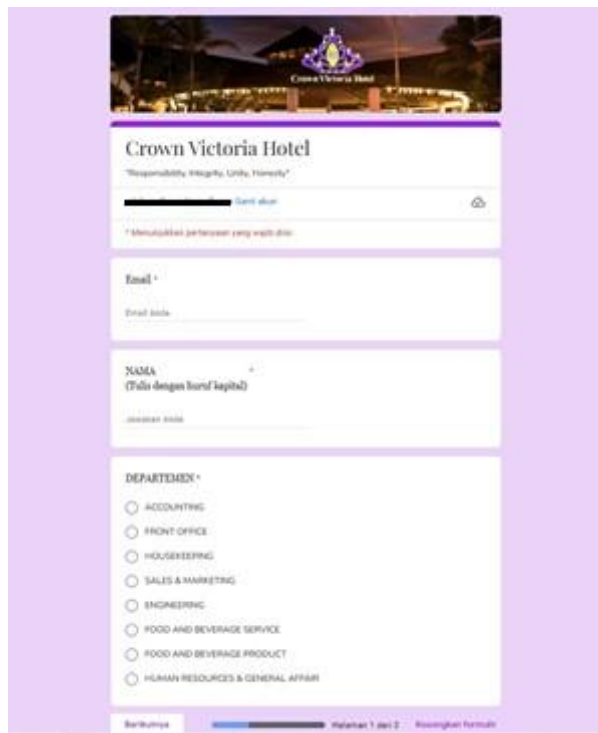
Tes ini berfungsi sebagai alat bantu untuk memahami lebih dalam kecenderungan sifat dan pola perilaku calon karyawan. Hasil tes tidak dijadikan sebagai penentu tunggal dalam pengambilan keputusan, tetapi digunakan sebagai pendukung yang melengkapi wawancara dan uji kompetensi teknis. Dengan demikian, penggunaan tes kepribadian diharapkan mampu meningkatkan efektivitas rekrutmen, khususnya dalam memastikan calon karyawan yang diterima benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sebelum pelaksanaan tes, pihak HRD memberikan penjelasan singkat mengenai tujuan tes ini. Penjelasan tersebut penting agar calon karyawan memahami bahwa tes kepribadian merupakan bagian dari rangkaian seleksi, bukan sekadar formalitas tambahan. Menurut informan, para pelamar umumnya merespons dengan positif dan tidak keberatan mengikuti tahapan tersebut.

“Iya, kami selalu memberikan penjelasan kepada calon karyawan. Mereka merespons dengan baik karena memang ini bagian dari proses seleksi,”
(Wawancara dengan HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, 2025)

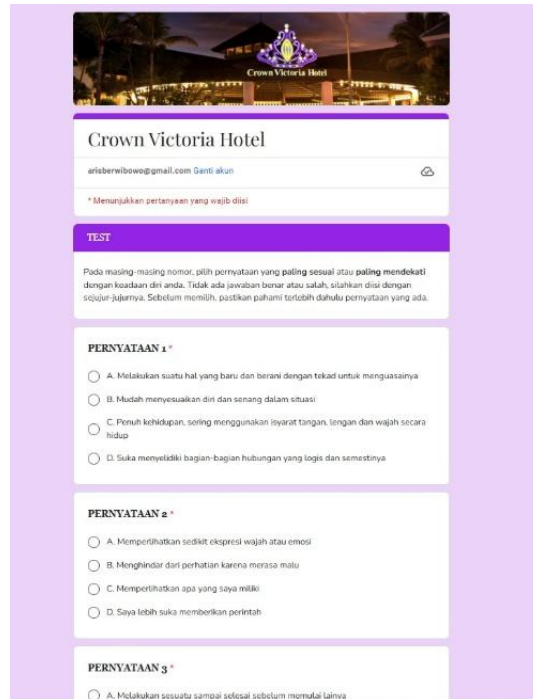
Lebih lanjut, informan menyampaikan bahwa pelaksanaan tes ini relatif mudah bagi para pelamar. Dengan format digital melalui *Google Form*, peserta dapat mengisi tes secara cepat dan efisien. Penyusunan pernyataan yang sederhana juga membuat calon karyawan tidak mengalami kesulitan dalam memahami isi pertanyaan maupun memilih jawaban.

“Tes ini sangat mudah dilakukan. Calon karyawan hanya mengisi Google Form dengan 40 nomor yang masing-masing ada 4 pernyataan, dan mereka tinggal memilih sesuai kondisi diri,” (Wawancara dengan HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, 2025)



Gambar 1. Halaman Awal *Google Form* Tes Kepribadian Florence Littauer
(Dokumentasi Penulis, 2025)

Pada halaman awal formulir, peserta diminta untuk mengisi identitas dasar seperti email, nama lengkap dengan huruf kapital, serta departemen yang dilamar. Terdapat beberapa pilihan departemen, antara lain *Accounting*, *Front Office*, *Housekeeping*, *Sales & Marketing*, *Engineering*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, serta *Human Resources & General Affair*. Hal ini menunjukkan bahwa tes kepribadian ini diterapkan secara merata untuk seluruh posisi yang tersedia di hotel.



Crown Victoria Hotel

erisberibowo@gmail.com Ganti akun

* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi

TEST

Pada masing-masing nomor, pilih pernyataan yang paling sesuai atau paling mendekati dengan keadaan diri anda. Tidak ada jawaban benar atau salah, silahkan diisi dengan jujur-judurnya. Sebelum memilih, pastikan pahami terlebih dahulu pernyataan yang ada.

PERNYATAAN 1 *

- ☐ A. Melakukan suatu hal yang baru dan berani dengan tekad untuk menguasainya
- ☐ B. Mudah menyesuaikan diri dan senang dalam situasi
- ☐ C. Pemuh kehidupan, sering menggunakan isyarat tangan, lengan dan wajah secara hidup
- ☐ D. Suka menyediki bagian-bagian hubungan yang logis dan semestinya

PERNYATAAN 2 *

- ☐ A. Memperlihatkan sedikit ekspresi wajah atau emosi
- ☐ B. Menghindar dari perhatian karena merasa malu
- ☐ C. Memperlihatkan apa yang saya miliki
- ☐ D. Saya lebih suka memberikan perintah

PERNYATAAN 3 *

- ☐ A. Melakukan sesuatu sampai selesai sebelum memulai lainnya

Gambar 2. Google Form Tes Kepribadian Florence Littauer (Dokumentasi Penulis, 2025)

Selanjutnya, peserta diarahkan ke bagian tes kepribadian. Dalam instrumen ini, terdapat 40 nomor setiap butir soal memuat empat pernyataan yang merepresentasikan empat tipe kepribadian utama menurut Florence Littauer, yaitu sanguinis, koleris, melankolis, dan phlegmatis. Peserta diminta memilih satu pernyataan yang paling sesuai atau paling mendekati dirinya. Instrumen ini disusun tanpa ada jawaban benar atau salah. Setiap pilihan mencerminkan kecenderungan alami peserta. Hasil akhir tes akan dipetakan oleh HRD menjadi profil kepribadian dominan dan sekunder. Profil ini kemudian dipadukan dengan hasil wawancara serta pertimbangan dari *user* (departemen terkait) untuk menentukan kesesuaian calon karyawan dengan posisi yang dilamar.

Melalui penerapan instrumen ini, Hotel Crown Victoria Tulungagung berupaya meningkatkan kualitas rekrutmen dengan memastikan bahwa calon karyawan tidak hanya memenuhi kriteria keterampilan, tetapi juga memiliki kepribadian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi. Dalam pelaksanaannya, peran Staf HRD dalam proses rekrutmen tidak berhenti pada pengumpulan hasil tes, tetapi juga mencakup analisis terhadap jawaban yang diberikan calon karyawan. Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tes kepribadian Florence Littauer, tetapi juga pada hasil wawancara.

“Saya ikut serta dalam menganalisis hasil tes Florence Littauer dan tes wawancara,” (Wawancara dengan Staf HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, 2025)

Hasil analisis tersebut kemudian dilaporkan kepada HRD Manajer untuk ditinjau lebih lanjut. HRD Manajer berperan dalam memberikan pertimbangan akhir sebelum hasilnya dijadikan rekomendasi kepada *user*, yakni manajer departemen yang mengajukan kebutuhan karyawan baru. Dengan demikian, keputusan penerimaan calon karyawan merupakan hasil kolaborasi antara HRD dan departemen pengguna.

“Saya menyerahkan hasil analisis ke HRD Manajer, kemudian menjadi rekomendasi kepada user yaitu manajer departemen yang mengajukan permohonan rekrutmen.” (Wawancara dengan Staf HRD Hotel Crown Victoria Tulungagung, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, terdapat kesesuaian antara hasil tes kepribadian Florence Littauer dan penilaian yang diperoleh pada tahap wawancara dalam sebagian besar kasus. Menurut informan, hasil tes dinilai mampu memberikan gambaran awal mengenai kecenderungan karakter calon karyawan yang kemudian dibandingkan dengan informasi yang diperoleh selama proses wawancara. Meskipun demikian, informan juga mengungkapkan bahwa pada beberapa kasus ditemukan perbedaan antara hasil tes dan hasil wawancara. Oleh karena itu, wawancara tetap dipertahankan sebagai tahapan penting untuk melakukan konfirmasi dan pendalaman terhadap informasi yang diperoleh dari tes kepribadian.

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data, yaitu hasil wawancara dengan HRD, kepala departemen (*user*), dan karyawan, serta didukung oleh hasil observasi terhadap proses seleksi dan analisis dokumen berupa hasil tes kepribadian serta dokumen rekrutmen. Melalui triangulasi tersebut, peneliti menemukan adanya kesesuaian penilaian menurut para informan mengenai peran tes kepribadian sebagai informasi pendukung dalam proses seleksi. Namun, temuan ini tidak dimaksudkan sebagai bukti bahwa instrumen Florence Littauer memiliki validitas atau reliabilitas psikometrik sebagai alat seleksi kerja. Kesimpulan penelitian ini terbatas pada persepsi dan pengalaman para informan mengenai pemanfaatan hasil tes dalam praktik rekrutmen di Hotel Crown Victoria, sehingga diperlukan penelitian kuantitatif dengan pengujian validitas, reliabilitas, dan validitas prediktif untuk mengevaluasi kemampuan instrumen tersebut dalam memprediksi kesesuaian calon karyawan dengan jabatan yang dilamar.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tes kepribadian Florence Littauer telah dimanfaatkan secara sistematis dalam proses rekrutmen karyawan di Hotel Crown Victoria

Tulungagung sebagai instrumen pendukung seleksi. Namun demikian, temuan ini perlu dipahami secara kritis bahwa efektivitas tes kepribadian tidak terletak pada kemampuannya sebagai alat seleksi tunggal, melainkan pada fungsinya sebagai alat bantu diagnosis awal karakter calon karyawan. Penggunaan tes kepribadian dalam rekrutmen harus dipadukan dengan metode lain agar tidak menimbulkan bias penilaian dan kesalahan penempatan kerja.

Bidang Pekerjaan	Kepribadian Utama	Kepribadian Pendukung	Sifat-Sifat yang Dibutuhkan
Sales & Marketing	Sanguinis	Koleris	Komunikatif, percaya diri, proaktif, cepat adaptasi
Front Office	Sanguinis	Koleris	Kemampuan komunikasi, orientasi pelayanan, respons cepat
Housekeeping	Melankolis	Phlegmatis	Teliti, konsisten, teratur, bertanggung jawab
Engineering	Melankolis	Phlegmatis	Analitis, fokus detail, sabar, disiplin
Security	Melankolis	Phlegmatis	Disiplin, ketelitian, ketekunan, orientasi tugas
Food & Beverage Service	Sanguinis	Phlegmatis	Ramah, kooperatif, stabil emosi dalam peak service

Gambar 3. Tabel Kepribadian Utama dan Pendukung Untuk Bidang Pekerjaan
(Hasil Olah Data Penulis, 2025)

Nama	Inisial	Departement	P	M	K	S	Utama	Penunjang
	AA	HRGA	16	12	4	8	M	P
	ARW	Accounting	15	7	11	7	M	P
	MIB	Accounting	12	13	11	4	M	P
	ANG	Front Office	14	11	9	6	S	K
	MB	Housekeeping	15	13	5	7	M	P

Gambar 4. Hasil Tes Kepribadian Florence Littauer (Hasil Olah Data Penulis, 2025)

Berdasarkan kepribadian utama dan pendukung untuk bidang pekerjaan, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kesesuaian antara hasil tes kepribadian Florence Littauer dengan karakter atau kepribadian yang diperlukan perusahaan untuk menempati posisi tertentu.

Namun demikian, tidak semua karyawan dapat memenuhi kepribadian utama. Beberapa departemen seperti *Housekeeping* dan *Purchasing* menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi karena karakter utama dan penunjang jabatan relatif terpenuhi oleh kepribadian karyawan. Sementara itu, pada departemen *Security* dan *Front Office* bagian *Guest Relation Officer* ditemukan kesesuaian parsial, di mana karakter utama jabatan belum sepenuhnya dominan pada individu yang menempati posisi tersebut.

Temuan tersebut dapat dipahami lebih lanjut melalui perspektif *person-job fit*, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan jabatan. (Suwarno, 2025). Dalam jurnal *Integrasi Tes Psikometri dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan untuk Meningkatkan Kesesuaian Jabatan* menegaskan bahwa tes psikometri berfungsi sebagai alat untuk memetakan potensi, kepribadian, dan kecenderungan perilaku calon karyawan agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan, bukan sebagai penentu tunggal kelulusan seleksi. Integrasi tes psikometri dengan metode seleksi lain, seperti wawancara berbasis kompetensi dan penilaian pengalaman kerja, akan meningkatkan akurasi penempatan karyawan serta meminimalkan risiko ketidaksesuaian jabatan (Suwarno, 2025). Dengan demikian, pemanfaatan tes kepribadian Florence Littauer di Hotel Crown Victoria Tulungagung dapat diposisikan sebagai instrumen pendukung strategis dalam mewujudkan *person-job fit*, yaitu memastikan bahwa karakter psikologis calon karyawan selaras dengan karakteristik pekerjaan yang akan dijalankan.

Hasil wawancara dengan manajer masing-masing departemen menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian karyawan yang teridentifikasi melalui tes kepribadian Florence Littauer memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan tuntutan jabatan yang diemban. Pada departemen yang bersifat administratif dan teknis seperti HRGA, *Accounting*, *Housekeeping*, dan *Engineering*, dominasi kepribadian Melankolis dan Plegmatis dinilai selaras dengan kebutuhan pekerjaan yang menuntut ketelitian, stabilitas emosi, serta kepatuhan terhadap prosedur. Sebaliknya, pada departemen yang berorientasi layanan dan relasi eksternal seperti *Front Office*, *Food and Beverage Service*, serta *Sales & Marketing*, dominasi kepribadian Sanguinis dan Koleris dipandang lebih sesuai karena mencerminkan sikap komunikatif, percaya diri, dan responsif terhadap dinamika pelayanan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni bahwa tes kepribadian Florence Littauer telah diterapkan sebagai instrumen pendukung dalam proses penempatan karyawan di

Hotel Crown Victoria Tulungagung. Penggunaan tes ini membantu pihak manajemen, khususnya HRD, dalam mengidentifikasi kecenderungan karakter individu agar selaras dengan kebutuhan perilaku pada masing-masing jabatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan karakter jabatan (*person-job fit*) bervariasi pada setiap departemen. Beberapa departemen seperti *Engineering*, *Housekeeping*, *Food & Beverage Service*, dan *Purchasing* menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi karena karakter utama dan penunjang jabatan relatif terpenuhi oleh kepribadian karyawan. Sementara itu, pada *departemen Security*, *Sales Marketing*, dan *Front Office bagian Guest Relation Officer* ditemukan kesesuaian parsial, di mana karakter utama jabatan belum sepenuhnya dominan pada individu yang menempati posisi tersebut.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tes kepribadian Florence Littauer tidak tepat digunakan sebagai satu-satunya dasar dalam proses seleksi maupun penempatan karyawan. Berdasarkan temuan di Hotel Crown Victoria, tes ini lebih tepat diposisikan sebagai alat diagnosis awal untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan karakter calon karyawan yang selanjutnya perlu dikonfirmasi melalui metode seleksi lainnya. Efektivitas pemanfaatan tes kepribadian dalam mendukung pengambilan keputusan sangat bergantung pada integrasinya dengan analisis jabatan, wawancara berbasis kompetensi, penilaian pengalaman kerja, serta sistem evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, keputusan seleksi sebaiknya didasarkan pada berbagai sumber informasi agar mampu menghasilkan penilaian yang lebih komprehensif dan objektif. Selain itu, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan studi kasus pada satu organisasi, yaitu Hotel Crown Victoria, sehingga temuan yang diperoleh bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke organisasi lain. Kedua, jumlah informan dan akses terhadap dokumen internal perusahaan terbatas sehingga informasi yang diperoleh sangat bergantung pada data yang dapat diakses selama penelitian. Ketiga, data utama diperoleh melalui wawancara sehingga tidak terlepas dari potensi subjektivitas atau bias persepsi informan. Keempat, penelitian ini tidak melakukan pengujian psikometrik terhadap instrumen Florence Littauer, seperti uji validitas konstruk, reliabilitas, maupun validitas prediktif, sehingga penelitian ini tidak dapat menyimpulkan kemampuan instrumen tersebut dalam memprediksi keberhasilan kerja secara ilmiah.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar organisasi menggunakan tes kepribadian Florence Littauer hanya sebagai instrumen pendukung dalam proses seleksi, bukan sebagai dasar utama pengambilan keputusan. Hasil tes sebaiknya

dipadukan dengan analisis jabatan yang sistematis, wawancara berbasis kompetensi, tes kemampuan sesuai kebutuhan jabatan, serta penilaian pengalaman kerja. Selain itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kualitas keputusan seleksi, misalnya dengan membandingkan hasil seleksi dengan kinerja karyawan setelah bekerja, sehingga dapat diketahui sejauh mana kontribusi setiap metode seleksi terhadap keberhasilan penempatan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain kuantitatif atau *mixed methods* dengan jumlah responden yang lebih besar serta melakukan pengujian validitas, reliabilitas, dan validitas prediktif instrumen Florence Littauer agar diperoleh bukti empiris yang lebih kuat mengenai penggunaannya dalam konteks seleksi sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisyafitri, K. (2025). Pengaruh Job Description dan Job Specification terhadap Kinerja Personil Ditlantas Polda Kaltim Melalui Kepuasan Kerja. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(1), 197-22.
<https://cerdika.publikasiindonesia.id/index.php/cerdika/article/view/2365/1343>
- Alfian, Andryana, S., & Sholihati, I. D. (2021). Application of C4.5 Algorithm in Classification of Personality Types Based on KSPM Personality Theory. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi)*, 8(3), 1077–1089.
<https://doi.org/10.35957/JATISI.v8i3.1029>
- Asmaryadi, A., Nurfadhilah, Malik, N., Makkasau, A. K. A., Nur, R. M., & Ismi. (2025). Tren Penelitian Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit dalam Jurnal Kesehatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kesehatan*, 1(3), 178–187.
<https://doi.org/10.70817/jmbk.v1i3.27>
- Astuti, A., & Soraya, H. (2025). Analisa Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Beema Boga Arta di Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Penelitian Terapan Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 333–343.
<http://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JPTIM/article/view/1901>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung. (2023). *Jumlah kamar dan tempat tidur menurut akomodasi hotel di Kabupaten Tulungagung, 2021–2022*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Tulungagung. <https://tulungagungkab.bps.go.id/id/statistics-table/1/NTM3MiMx/jumlah-kamar-dan-tempat-tidur-menurut-akomodasi-hotel-di-kabupaten-tulungagung-2021-2022.html>

- Dewi, W. P., Baharsyah, N. A., Dewi, E. R., & Hartono, B. (2025). Perilaku Organisasi: Literature Review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(1), 3190–3197. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i1.43443>
- Edi, F. R. S. (2016). Teori Wawancara Psikodiagnostik. LeutikaPrio.
- Faiz, A., Kurniawaty, I., & Purwati. (2022). Teori Kepribadian Personality Plus Perspektif Florence Littauer. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 5196–5202. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.2976>
- Febriansyah, A. S., Aisyah, S. N., & Putri, R. R. (2025). Mengenal Tes Kepribadian MBTI: Cara Efektif Memahami Diri dan Potensi Karir. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(2), 64–71. <https://doi.org/10.58540/isihumor.v3i2.906>
- Inaya, S. A., Jannah, P. M. I., Rahayu, W. S., Yusuf, A. M., & Anshori, M. I. (2024). Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Melalui Tes dan Seleksi Karyawan yang Akurat. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 31–45. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.362>
- Littauer, F. (2011). *Personality Plus at Work: How to Work Successfully With Anyone*. Revell.
- Littauer, M., & Littauer, F. (2006). *Communication Plus*. Revell.
- Manurung, A., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Machdar, N. M. (2025). Strategi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Berbasis Sustainability. *Journal of Strategic and Human Resources*, 1(2), 55–67. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jshr/article/view/36>
- Priyono, J., & Supardi, Y. (2025). Analisis Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Toko Jj Aluminium Kecamatan Setu Tangerang Selatan. *Anthronomics: Jurnal Manajemen*, 2(4). <https://journals.sanusantara.com/index.php/anthronomics/article/view/309>
- Sono, M. G., & Randika, R. (2024). Analisis Dampak Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, dan Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 3(3), 339–351. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v3i03.1559>
- Suwarno, S. (2025). Integration of Psychometric Testing in Employee Recruitment and Selection to Enhance Job Fit. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 4(2). 1099–1106 <http://jurnalunived.com/index.php/JMEA/article/view/1149>
- Wardhani, H. P., Hermawan, R. Z., Amalia, S., Tambang, W. S., & Mangundjaya, W. L. (2025). Rekrutmen dan Seleksi Jabatan pada PT. PJIL. *Orbit: Jurnal Ilmu Multidisiplin Nusantara*, 2(2), 80–86. <https://doi.org/10.63217/orbit.v2i2.214>

- Wibowo, A. P. A., & Habib, M. A. F. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Putra Jaya Nanas. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 2(2), 224-236. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i2.2310>
- Wibowo, D. S., Ruspitasari, W. D., & Handoko, Y. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intension pada Karyawan Operator PT. Berkat Citra Lestari, Samarinda. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1). 101-113. <https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/jeb/article/view/237>