

STUDI DESKRIPTIF PROSES REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN KARYAWAN PADA PT. TRIPUTRA SURYA JAYA

Jesslyn Chandra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Jesslyn_Chandra@live.com

Abstrak-Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data pengalaman individu, observasi non partisipatif, dan wawancara semi terstruktur. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan memilih tujuh informan dari pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan di PT. Triputra Surya Jaya terbagi menjadi dua tingkatan yaitu tingkatan manajerial dan non manajerial. Proses rekrutmen untuk di tingkatan manajerial berasal dari sumber internal, sumber media, dan media internet sedangkan untuk tingkatan non manajerial bersumber dari internal. Kendala yang dihadapi hanya terdapat pada perekrutan di tingkat non manajerial dimana tenaga kerja yang ahli sangat dibutuhkan. Proses seleksi bagi setiap tenaga kerja dilakukan melalui wawancara. Dalam melakukan penempatan bagi setiap tenaga kerja, perusahaan juga memperhatikan kecocokan antara orang, pekerjaan, dan organisasi.

Kata kunci: Proses rekrutmen, Seleksi, Penempatan karyawan, PT. Triputra Surya Jaya,

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan jumlah dan nilai proyek pemerintah maupun swasta dalam beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan signifikan, seiring masuknya investasi dan pembangunan infrastruktur. Di Jatim, pasar jasa konstruksi juga terus berkembang pesat. Jika 10 tahun lalu nilai proyek pemerintah dan swasta masih di kisaran Rp 8 triliun sampai dengan 10 triliun per tahun saat ini sudah berlipat menjadi sekitar Rp 25 triliun-30 triliun per tahun. Namun pertumbuhan yang terjadi pada proyek berbeda dengan dengan kondisi jumlah SDM konstruksi utamanya di skala tenaga ahli, yang dalam kurun waktu 10 tahun terakhir relatif stagnan, atau kalau pun ada penambahan diperkirakan hanya sekitar 10 persen. (kabarbisnis.com).

PT. Triputra Surya Jaya adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang konstruksi di Jawa Timur, yang beralamat di Jl. Satelit Utara IV / FT 20A, Surabaya. Perusahaan baru menjadi perusahaan terbuka selama 1 tahun 2 bulan yang didirikan pada awal tahun 2011. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Wibowo Suryanegara Yapeter yang bekerja sama dengan adik kandungnya. Dalam menjalankan perusahaan tersebut Bapak Wibowo lebih memantau kegiatan operasional lapangan dan adik beliau melaksanakan kegiatan perencanaan di bidang arsitek bangunan. PT Triputra Surya

Jaya memiliki spesialisasi dalam bidang pembangunan rumah dan villa.

Untuk mencapai kunci kesuksesan dalam suatu perusahaan diperlukan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan tidak hanya terletak pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor sumber daya manusia. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam perusahaan adalah semata-mata untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk itu diperlukan karyawan yang handal yang mampu menjalankan tindakan dan mengendalikan perusahaan agar dapat selalu bersaing dengan perusahaan lain.

Kinerja sebuah perusahaan akan bergantung pada bagaimana sumber daya tersebut dikelola. Dalam fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat berbagai macam proses yang diantaranya meliputi rekrutmen, seleksi dan ketepatan penempatan karyawan yang sesuai dengan keahlian setiap karyawan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan ketepatan penempatan karyawan bukanlah proses yang mudah, karena pada dasarnya menuntut ketepatan dalam kualifikasi, waktu dan juga efisiensi. Kesuksesan rekrutmen, seleksi dan ketepatan penempatan karyawan berarti terpilihnya karyawan-karyawan yang kompeten dan berkualitas untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat.

Dalam menjalankan dan mengelola PT. Triputra Surya Jaya, pemilik mengatakan bahwa perusahaan memiliki kendala dalam aspek sumber daya manusia dimana kesulitan dalam menemukan karyawan yang handal dan ahli di bidangnya selain itu pemilik juga mengalami kesulitan dalam menempatkan karyawan yang tepat di bidangnya. Hal ini dikarenakan perusahaan ini baru menjadi perseroan terbatas selama 1 tahun 2 bulan. Sebelumnya perusahaan ini hanya berbentuk usaha perseorangan saja dan belum memiliki sistem manajerial yang tertata sehingga dalam menjalankan perusahaan tersebut pemilik terjun langsung dan sering kali merangkap kerja dalam menjalankan perusahaannya. Hal ini membuat perusahaan ini sering kali tidak dapat bekerja dengan maksimal.

Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Sedangkan sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non fisik. (Sunnyoto, 2012, p. 3). Menurut William dan Keith Davis, perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*Supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun

jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik. (Sunyoto, 2012, p.35-36).

Penarikan tenaga kerja atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai rangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Sulistiyani dan Rosidah, 2009) (dalam Sunyoto, 2012, p.93). Aktivitas penarikan tenaga kerja perlu memantapkan tujuan-tujuannya yang meliputi: penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial, penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisien, dan penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik. (Sulistiyani dan Rosidah, 2009) (dalam Sunyoto, 2012, p.94-95).

Kebijaksanaan penarikan tenaga kerja menggambarkan keinginan atau tujuan penarikan tenaga kerja. Kebijakan penarikan tenaga kerja hendaknya membuat peraturan yang menentukan, apakah pencarian pegawai baru akan meluas sampai di luar perusahaan, di luar surat lamaran dan sebagainya. (Sunyoto, 2012, p.95-96). Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal penarikan tenaga kerja menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi bersangkutan, kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri dan faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak (Sondang S, 2008) (dalam Sunyoto, 2012, p.96-101).

Terdapat dua sumber penarikan tenaga kerja yaitu sumber internal (dari dalam perusahaan) dan eksternal (dari luar perusahaan) sumber dari dalam perusahaan yaitu memberi kesempatan tenaga kerja dari dalam perusahaan untuk mengisi lowongan kerja. (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.369). Selain beberapa sumber tersebut terdapat beberapa sumber lain yaitu: Sumber media seperti surat kabar, majalah, televisi, radio, dan papan pengumuman telah digunakan secara luas. (Mathis dan Jackson, 2012, p.248-249). Selain itu terdapat perekrutan internet dengan menggunakan metode *E-recruiting*, beberapa metode yang berbeda dapat digunakan untuk perekrutan internet (Mathis dan Jackson, 2012, p.242).

Penarikan tenaga kerja yang dilakukan organisasi publik maupun organisasi swasta mempunyai tiga teknik, 1) *Centralized recruitment technique*, Teknik ini lebih efisien mengingat sekali penarikan tenaga kerja dapat menarik sejumlah besar pegawai untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen, yang berarti menghemat biaya. 2) *Decentralized recruitment technique*, Teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk kebutuhan-kebutuhan penarikan tenaga kerja yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. 3) *Name request*, Teknik ini merupakan kombinasi antara politik dan sipil yang dalam proses penarikan tenaga kerja melibatkan nilai-nilai *political responsiveness* dan *managerial efficiency*.

Adapun pengertian seleksi tenaga kerja adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah pelamar tersebut diterima atau ditolak,

dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. (Sunyoto, 2012, p.108)

Menurut Sondang S (2008) dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu 1) penawaran tenaga kerja, Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi semakin baik bagi organisasi atau perusahaan, karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan. 2) tantangan etis, Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta objektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. 3) tantangan organisasional, Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. dan 4) kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan, Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terjadi praktik pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya praktik diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal, atau latar belakang sosial. (dalam Sunyoto, 2012, p. 109-111)

Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik, dan faktor lainnya. (Mathis dan Jackson, 2012, p.268). Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh adalah (Sunyoto, 2012, p. 116-117):

Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia, Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan, mengembangkan kriteria seleksi yang valid, pengadaan atau penarikan tenaga kerja, mengadakan tes atau sebaliknya men-*screening* para pelamar, menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas, mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang tenaga kerja cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja tenaga kerja. (Mathis dan Jackson, 2012, p. 262)

Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung. Individu-individu yang tidak mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dapat menimbulkan kerugian uang dan waktu dalam jumlah yang sangat besar bagi organisasi. (Mathis dan Jackson, 2012, p.263) Kesesuaian tersebut ada dua yaitu: 1) Kesesuaian orang-pekerjaan, Mencocokkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Tidak pelak lagi tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja tenaga kerja akan lebih

rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah SDM lain meningkat. (Mathis dan Jackson, 2012, p.263). 2) Kesesuaian orang-organisasi, Selain mencocokkan dengan pekerjaan, para pemberi kerja juga semakin berusaha untuk menentukan kecocokan antara individu-individu dan faktor-faktor organisasional guna mencapai kesesuaian orang-organisasi. Kesesuaian orang-organisasi adalah penting karena faktor-faktor umum dari keberhasilan pekerjaan sama pentingnya dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tertentu. (Mathis dan Jackson, 2012, p.265).

Kendala penempatan tenaga kerja ada dua, yaitu 1) Ketidakcocokan, perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk tenaga kerja yang baru hal ini disebut keluar dari perusahaan dan 2) Perputaran tenaga kerja baru, perputaran tenaga kerja baru merupakan derajat perpindahan tenaga kerja yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas tenaga kerja dari sebuah perusahaan. (Sunyoto, 2012, p. 122-123).

Teori manajemen sumber daya manusia yang muktahir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi tenaga kerja baru, tetapi berlaku juga bagi tenaga kerja lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan demosi. (Sunyoto, 2012, p. 123). 1) Promosi, pengertian promosi adalah jika seorang tenaga kerja atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. 2) Transfer, penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama dan Alih tempat, jika cara ini yang ditempuh berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam kemajuan sebuah organisasi. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan perencanaan sumber daya manusia yang baik. Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai dari suatu organisasi di masa mendatang.

Di dalam perencanaan sumber daya manusia tersebut meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja. Di mana ketiga hal ini sangat berkaitan satu sama lainnya. Pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya dapat diperoleh melalui upaya penarikan tenaga kerja atau rekrutmen yang efektif. Kemudian dari pelamar yang telah direkrut perlu menjalani proses seleksi pegawai untuk memutuskan apakah calon pegawai tersebut diterima atau ditolak berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Tingkatan selanjutnya setelah rekrutmen dan seleksi adalah penempatan tenaga kerja, dimana proses ini mencocokkan tenaga kerja ke posisi pekerjaan yang tepat. Jika proses-proses tersebut dilaksanakan secara baik, maka tenaga kerja akan mampu menyadari tujuan karier, sedangkan organisasi menimba manfaat dari tenaga kerja yang produktif.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2012, p.8-9).

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012, p.15). Data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007, p.103).

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.225). Untuk sumber data primer, data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan para informan sedang untuk data sekunder antara lain data struktur organisasi, sejarah, dan data pegawai perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data pengalaman individu (*Individual Life History*). "Data pengalaman individu: di sini dimaksud bahan keterangan mengenai apa yang dialami oleh individu-individu tertentu sebagai warga dari suatu masyarakat yang sedang menjadi obyek penelitian. Guna dari data semacam itu dalam hal melakukan penelitian terhadap masyarakat yang bersangkutan, bahwa si peneliti dapat memperoleh suatu pandangan dari dalam, melalui reaksi, tanggapan, intepretasi dan penglihatan para warga terhadap dan mengenai masyarakat yang bersangkutan. (Koentjaraningrat. 1997, p.158)

Selain menggunakan metode diatas peneliti juga menggunakan metode wawancara dan observasi. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Observasi juga digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Mengelompokkan data berdasarkan karakteristik informan. 2) Melakukan pendekatan kualitatif, untuk memberikan gambaran yang detail dan mendalam mengenai proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja di PT. Triputra Surya Jaya. 3) Melakukan penggabungan kajian pustaka, data dari pengalaman informan, dan kenyataan di lapangan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Triputra Surya Jaya didirikan oleh kedua kakak-beradik Bpk. Wibowo Yapeter dan Bpk. Wijaya Yapeter. Usaha ini berawal dari ayahanda mereka yang memiliki bisnis kontraktor yang bergerak pada proyek pembangunan gudang, rumah toko (ruko), dan rumah tinggal yang bertempat di Makassar. Selain memiliki proyek di Makassar, bisnis ini juga berkembang hingga mendapatkan proyek di Kendari. Pada awal tahun 1990, pemilik memutuskan untuk pindah ke kota Surabaya dan bergabung dengan bisnis perusahaan keluarga yang ada di Surabaya. Di Surabaya keluarga ini mengembangkan bisnis *Real Estate* dengan membangun villa di kawasan Trawas. Perusahaan membeli tanah di Trawas untuk membuat jalan lebih dahulu karena daerah tersebut masih termasuk kawasan gunung dan belum terjamah. Kemudian daerah tersebut dijadikan lahan, dikavling untuk dijadikan lahan villa. Sebagian lahan tersebut hanya dijual tanah-nya saja dan sebagian juga dijual sudah dalam bentuk unit villa.

Saat ini bisnis keluarga Real Estate tersebut sudah tidak berjalan lagi dikarenakan lahan yang ada di Trawas sudah tidak tersedia lagi. Seiring dengan berjalannya waktu dan dengan keahlian yang dimiliki oleh Bpk. Wibowo dan Bpk. Wijaya mengubah usaha yang didirikan oleh orang tuanya yang awalnya hanya berbentuk usaha perseorangan saja menjadi sebuah perseroan terbatas yaitu PT. Triputra Surya Jaya agar usaha yang didirikan lebih terstruktur dan profesional. PT. Triputra Surya Jaya resmi didirikan pada tahun 2012 dan beralamat di Jl. Satelit Utara IV/FT20A. Perusahaan ini memiliki waktu operasional dari jam 08.00 – 17.00.

Dalam menjalankan perusahaan jasa konstruksi yang memiliki spesialisasi di bidang pembangunan rumah tinggal dan villa ini kendala yang sering kali dihadapi adalah aspek sumber daya manusia. Dimana perusahaan jasa konstruksi ini dituntut untuk menghasilkan bangunan yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan konsumen, untuk itu sangat diperlukan karyawan yang ahli dan handal di bidangnya.

Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan di Tingkatan Manajerial

Proses rekrutmen pada PT. Triputra Surya Jaya di tingkatan manajerial tidak mengalami kendala yang berarti. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson salah satu sumber perekrutan karyawan adalah sumber media yaitu sumber-sumber seperti surat kabar, majalah, televisi, radio, dan papan pengumuman yang telah digunakan secara luas. (Mathis dan Jackson,2012:248-249). Sedang sumber perekrutan karyawan yang digunakan oleh PT.

Triputra Surya Jaya sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson yaitu sumber media namun hanya sebatas pada pemasangan iklan di surat kabar. Selain sumber media terdapat juga sumber lain, perekrutan internet adalah perekrutan dengan menggunakan metode *E-recruiting* dilakukan melalui papan pekerjaan yang menyediakan tempat bagi para pemberi kerja untuk mengumumkan pekerjaan atau mencari kandidat (Mathis dan Jackson,2012:242). Begitu juga yang dilakukan oleh PT. Triputra Surya Jaya dengan melakukan pemasangan iklan di papan pekerjaan media internet seperti *JobDB* dan *JobStreet*. Tenaga kerja di PT. Triputra Surya Jaya yang mayoritas berasal dari referensi-referensi karyawan terdahulu menunjukkan perekrutan karyawan di perusahaan merupakan perekrutan internal. Menurut pendapat Sunyoto perekrutan internal berupa penarikan karyawan oleh pegawai-pegawai lama dimana sumber yang diberikan melalui penunjukkan pegawai-pegawai lama (Sunyoto,2012:102) Teknik rekrutmen yang dilaksanakan oleh PT. Triputra Surya Jaya untuk karyawan di tingkatan manajerial yang didasarkan pada posisi jabatan, kuota dari pekerjaan dan diawasi langsung oleh atasan. Teknik perekrutan yang digunakan tersebut sesuai dengan teori teknik rekrutmen karyawan *Decentralized Recruitment Technique* dimana teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk kebutuhan-kebutuhan penarikan karyawan yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. Penarikan kerja semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus dan manajemen sumber daya manusia akan bertindak langsung sebagai pengawas dalam penarikan karyawan (Sunyoto,2012:104-105)

Proses penyeleksian karyawan sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik, dan faktor lainnya. (Mathis dan Jackson,2012:268). Dalam proses seleksi karyawan pada tingkatan manajerial di PT. Triputra Surya Jaya dilihat melalui formulir pekerjaan yang dikirimkan oleh calon karyawan dimana yang dilihat adalah tingkat pendidikan dan yang baru lulus dari pendidikannya. Setelah itu baru dilakukan pemanggilan untuk melakukan wawancara mengenai seputar kehidupan sehari-hari dan alasan bekerja di perusahaan. Gaya wawancara tersebut sesuai dengan teori wawancara tidak terstruktur dimana wawancara terjadi ketika pewawancara “bertindak tanpa persiapan”, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti “Ceritakan mengenai diri anda,” yang tidak memiliki tujuan langsung yang tidak teridentifikasi (Mathis dan Jackson,2012:282). Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai (Sunyoto,2012:116-117). Metode seleksi karyawan yang diterapkan oleh perusahaan hanya sebatas pada penentuan kualifikasi minimum berupa tingkat pendidikan sesuai dengan posisi jabatan dan perencanaan kebutuhan karyawan berdasarkan kuota dari pekerjaan dan posisi jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

Dalam melakukan penempatan bagi karyawan di tingkatan manajerial dapat disimpulkan PT. Triputra Surya Jaya memperhatikan kesesuaian orang-pekerjaan. Menurut Mathis

dan Jackson kesesuaian orang-pekerjaan yaitu mencocokkan pengetahuan, keterampilan (Mathis dan Jackson,2012:263). Dimana dalam menempatkan calon karyawannya ditempatkan sesuai dengan keahlian dan minat yang dimiliki. Kesesuaian orang-organisasi dimana selain mencocokkan dengan pekerjaan, para pemberi kerja juga semakin berusaha untuk menentukan kecocokan antara individu-individu dan faktor-faktor organisasional guna mencapai kesesuaian orang-organisasi (Mathis dan Jackson,2012:265). PT. Triputra Surya Juga juga memperhatikan kesesuaian orang-organisasi hal ini terlihat dari adanya penanaman secara lisan mengenai nilai-nilai informal dan formal yang membuat karyawan secara tidak langsung belajar untuk belajar menerapkan nilai-nilai tersebut dan juga suasana lingkungan kerja yang nyaman dimana karyawan merasa nyaman dan konsentrasi dalam bekerja. Kendala yang sering dialami dalam penempatan karyawan di tingkatan manajerial adalah ketidakcocokan mengenai keahlian karyawan di tingkatan manajerial yang baru saja lulus ternyata belum cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga diperlukan pelatihan lebih lagi. Menurut pendapat Sunyoto ketidakcocokan adalah dimana terjadi perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif (Sunyoto,2012:122).

Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan di Tingkatan Non Manajerial

Proses rekrutmen pada PT. Triputra Surya Jaya di tingkatan non manajerial mengalami kendala kondisi eksternal dimana terjadi kesulitan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keahlian tertentu karena hasil kerja dari karyawan tersebut akan mempengaruhi kepuasan konsumen. Menurut Sunyoto salah satu kendala dalam perekrutan karyawan adalah kendala yang berasal dari kondisi eksternal (lingkungan) berupa langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu dimana kehidupan organisasional yang semakin kompleks, membuat beraneka ragam keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Namun ketersediaan orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di pasar karyawan tidaklah konstan (Sunyoto,2012:96-101). Dimana teori tersebut sesuai dengan kendala rekrutmen karyawan di tingkatan non manajerial. Sumber rekrutmen untuk karyawan di tingkatan non manajerial yang melalui referensi dari calon karyawan terdahulu dan referensi dari rekan kerja. Perekrutan internal berupa penarikan karyawan oleh pegawai-pegawai lama dimana sumber yang diberikan melalui penunjukkan pegawai-pegawai lama (Sunyoto,2012:102). Perekrutan karyawan di tingkatan non manajerial yang dilakukan di PT. Triputra Surya Jaya sesuai dengan teori perekrutan yang bersumber dari perekrutan internal dimana perekrutan calon karyawan juga berasal dari referensi-referensi karyawan terdahulu. Teknik rekrutmen yang dilaksanakan oleh PT. Triputra Surya Jaya untuk karyawan di tingkatan non manajerial yang didasarkan pada posisi jabatan, kuota jabatan yang diperlukan dalam suatu proyek. Selain itu dalam perekrutan juga diperlukan karyawan yang memiliki keahlian khusus. Teknik rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Triputra Surya Jaya tersebut sesuai dengan teori teknik rekrutmen karyawan *Decentralized Recruitment Technique* dimana teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk

kebutuhan-kebutuhan penarikan karyawan yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. Penarikan kerja semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus dan manajemen sumber daya manusia akan bertindak langsung sebagai pengawas dalam penarikan karyawan (Sunyoto,2012:104-105).

Proses penyeleksian karyawan sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik, dan faktor lainnya. (Mathis dan Jackson,2012:268). Dimana dalam proses penyeleksian yang dilakukan untuk karyawan di tingkatan non manajerial dilihat berdasarkan usia, segi kepribadian, pengalaman, dan hasil kerja yang mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Proses penyeleksian itu dilakukan melalui wawancara secara singkat yang dilakukan oleh Mandor. Gaya wawancara tersebut sesuai dengan teori wawancara tidak terstruktur dimana wawancara terjadi ketika pewawancara “bertindak tanpa persiapan”, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti “Ceritakan mengenai diri anda,” yang tidak memiliki tujuan langsung yang tidak teridentifikasi (Mathis dan Jackson,2012:282). Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai (Sunyoto,2012:116-117), metode seleksi karyawan yang diterapkan oleh perusahaan hanya sebatas pada penentuan kualifikasi minimum berupa keahlian sesuai dengan posisi jabatan. Perencanaan kebutuhan karyawan berdasarkan kuota dari pekerjaan dan posisi jabatan yang diperlukan dalam suatu proyek perusahaan. Belum adanya penentuan anggaran khusus dalam perekrutan karyawan di tingkatan non manajerial, disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan seperti untuk transportasi karyawan.

Terkait dalam melakukan penempatan bagi karyawan di tingkatan non manajerial dapat disimpulkan PT. Triputra Surya Jaya memperhatikan kesesuaian orang-pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson kesesuaian orang-pekerjaan yaitu mencocokkan pengetahuan, keterampilan (Mathis dan Jackson,2012:263). Dalam menempatkan calon karyawannya, PT. Triputra Surya Jaya menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Selain kesesuaian orang-pekerjaan terdapat kesesuaian orang-organisasi dimana selain mencocokkan dengan pekerjaan, para pemberi kerja juga semakin berusaha untuk menentukan kecocokan antara individu-individu dan faktor-faktor organisasional guna mencapai kesesuaian orang-organisasi (Mathis dan Jackson,2012:265). PT. Triputra Surya Jaya juga memperhatikan kesesuaian orang-organisasi, terlihat dari adanya penanaman secara lisan mengenai nilai-nilai informal dan formal terhadap karyawan di tingkatan non manajerial berupa tata cara berpakaian dan tata krama berperilaku. Selain itu adanya pemberian *reward*/penghargaan kepada karyawan di tingkatan non manajerial yang memiliki masa kerja lama seperti pemberian fasilitas transportasi, beasiswa bagi anak karyawan, dan jatah konsumsi yang terkadang diberikan di sela-sela bekerja. Faktor atasan yang peduli terhadap kesulitan yang dialami oleh karyawan juga menjadi salah satu alasan karyawan merasa cocok bekerja di PT. Triputra Surya Jaya.

Salah satu kendala dalam menempatkan karyawan adalah ketidakcocokan. Menurut pendapat Sunyoto ketidakcocokan adalah dimana terjadi perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif (Sunyoto,2012:122). Kendala yang dialami oleh PT. Triputra Surya Jaya dalam menempatkan karyawan adalah ketidakcocokan mengenai keahlian karyawan di tingkatan non manajerial yang belum cukup untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain ketidakcocokan terdapat kendala lain dalam melakukan penempatan karyawan seperti perputaran karyawan baru. Perputaran karyawan baru adalah perpindahan karyawan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas dari sebuah perusahaan yang terjadi karena alasan mengundurkan diri karena tidak betah dan adanya tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain (Sunyoto,2012:122-123). Dimana hal ini juga dialami oleh PT. Triputra Surya Jaya dimana terjadi perputaran karyawan baru yang disebabkan oleh adanya tawaran pekerjaan di tempat lain yang lebih menarik. Penempatan karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan promosi, yaitu jika seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan yang lebih besar pula (Sunyoto,2012:124) dan juga dengan melakukan transfer dimana dalam penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama (Sunyoto,2012:125). Teori Promosi dan transfer tersebut sesuai dengan penempatan yang dilakukan oleh PT. Triputra Surya Jaya bagi karyawan di tingkatan non manajerial yang umumnya telah memiliki masa kerja yang lama dari sejak PT. Triputra Surya Jaya masih berbentuk usaha perseorangan. Dimana karyawan ditempatkan pada posisi sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Kemudian akan dipantau dari hasil kerjanya oleh Mandor apabila tidak sesuai dengan standar yang diberikan akan diberikan pelatihan tetapi apabila tetap tidak mencapai apa yang ditetapkan akan dipindahkan ke posisi lainnya. Tetapi apabila karyawan tersebut memiliki kemauan belajar dan hasil kerja yang bagus akan diberikan pelatihan agar memiliki keahlian dan posisi yang lebih lagi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada Bab 4 maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang terjadi di PT. Triputra Surya Jaya terbagi menjadi dua tingkatan yaitu tingkat manajerial dan tingkat non manajerial. Terkait dengan kendala yang dihadapi dalam proses rekrutmen, perusahaan tidak mengalami kendala dalam melakukan perekrutan karyawan di tingkatan manajerial. Namun di tingkatan non manajerial kendala yang dihadapi adalah perputaran karyawan baru dan mendapatkan karyawan yang memiliki keahlian khusus. Dalam melakukan perekrutan untuk tingkatan manajerial, sumber rekrutmen perusahaan berasal dari sumber internal berupa referensi dari karyawan lama dan pemasangan iklan di media internet dan surat kabar. Sedangkan untuk karyawan di tingkat non manajerial seringkali melalui referensi dari karyawan lama. Teknik rekrutmen karyawan di tingkat

manajerial dan karyawan di tingkat non manajerial menggunakan teknik *Decentralized Recruitment Technique*.

Proses penyeleksian yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan di tingkatan manajerial dan non manajerial hanya dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur. Metode seleksi tenaga kerja yang diterapkan di PT. Triputra Surya Jaya untuk karyawan di tingkatan manajerial berupa masa percobaan kerja selain itu terdapat kualifikasi minimal untuk karyawan di tingkat manajerial berupa tingkat pendidikan dan keahlian, sedangkan untuk karyawan di tingkatan non manajerial dari segi keahlian.

Dalam melakukan penempatan bagi karyawan di tingkat manajerial dan non manajerial, perusahaan memperhatikan kesesuaian antara orang-pekerjaan dan orang-organisasi. Dimana dalam melakukan penempatan setiap karyawan disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki dan karyawan juga merasa nyaman dan cocok untuk bekerja di perusahaan. Kendala dalam hal penempatan karyawan untuk karyawan di tingkatan manajerial dan non manajerial berupa ketidakcocokan dimana keahlian dan kemampuan karyawan belum memenuhi syarat yang ditetapkan oleh perusahaan. Namun untuk karyawan di tingkat non manajerial juga mengalami kendala dalam hal perputaran karyawan baru dimana terdapat tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan lain. Penempatan karyawan hanya diberlakukan bagi karyawan di tahap non manajerial karena masa bekerja yang sudah lama dan hasil kerja yang dituntut untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Penempatan karyawan tersebut berupa transfer dan promosi.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini, Pertama, perusahaan dapat memperluas sumber perekrutan karyawan dengan mencari karyawan dari Universitas dan Sekolah Kejuruan. Guna memenuhi kebutuhan karyawan yang memiliki keahlian khusus. Kedua, perusahaan dapat meningkatkan proses seleksi karyawan dengan mengadakan tes-tes penyeleksian seperti tes kemampuan/psikotes dan mengikuti tes kesehatan terutama bagi para pekerja yang ada di proyek. Dengan adanya tes-tes tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan di perusahaan. Ketiga, perusahaan dapat mengurangi dampak perputaran karyawan baru dalam hal penempatan karyawan dengan melakukan orientasi dan sosialisasi untuk karyawan baru dan melakukan perkenalan dengan karyawan perusahaan di bagian yang terkait. Dengan adanya program orientasi ini diharapkan karyawan baru dapat mengenal lebih dalam tentang perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. (6 Februari 2012) Berita Resmi Statistik. Retrieved Maret 3,2013 from www.bps.go.id/brs_file/pdb_banner1.pdf
- Administrator. SDM Minim, Perusahaan Kontruksi Asing Siap Kuasai Proyek di RI. (30 Januari 2013) Kabar Bisnis. Retrieved Maret 3,2013 from <http://kabarbisnis.com/read/2836304>

- Administrator. Struktur dan Hubungan Tata Kelola Perusahaan. Kalbe. Retrieved Juli 2,2012 from <http://id.kalbe.co.id/TentangKami/TataKelolaPerusahaan/StrukturTataKelolaPerusahaan.aspx>
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Genhart, Barry., Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart. & Wright, Patrick M. (2008). *Human Resources Management*. South-Westren : Cengage Learning.
- Koentjaraningrat. (1997). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat* (Edisi Ketiga). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1). Trans. Ali Akbar Yulianto dan Krista) . Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L, Robert., & Jackson, M, John. (2012) *Human Resources Management*. Trans Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Murti., & Soeprihanto, John. (2010). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS