

ANALISIS DESKRIPTIF REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA PT. JATIM SENTRA UTAMA SURABAYA

Andryanto Ongkowijoyo dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: andryanto_10137@yahoo.com, roy@peter.petra.ac.id

Abstrak— Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Guna memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka dibutuhkan proses rekrutmen dan seleksi yang baik dan benar. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Jatim Sentra Utama Surabaya. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang diteliti hanya pada bagian produksi saja. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa proses rekrutmen karyawan bagian produksi menggunakan metode rekrutmen internal dan eksternal. Metode rekrutmen internal berasal dari referensi karyawan yang bekerja di perusahaan saat ini, sedangkan metode rekrutmen eksternal menggunakan iklan di media masa. Terkait dengan proses seleksi karyawan bagian produksi, perusahaan menggunakan langkah penerimaan pendahuluan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, wawancara dan keputusan langsung oleh penyelia.

Kata Kunci— Rekrutmen, seleksi, metode internal dan eksternal.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka tujuan organisasi pun dapat tercapai. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memudahkan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Pada penelitian ini penulis membatasi pembahasan masalah pengelolaan sumber daya manusia pada faktor rekrutmen dan seleksi. Apabila faktor-faktor tersebut dijalankan dengan baik dan benar, maka perusahaan akan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, berkompeten dan memiliki kemampuan atau skill yang sesuai dengan standar pekerjaan sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi optimal.

Kesuksesan proses rekrutmen tenaga kerja dapat mempengaruhi fungsi-fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Oleh karena itu, proses rekrutmen harus dilakukan dengan sangat serius dan hati-hati. Demikian juga dengan proses seleksi yang mendapatkan perhatian penting dari

perusahaan karena seleksi merupakan tempat awal untuk membangun kualitas ke dalam organisasi. Dengan demikian, peran rekrutmen dan seleksi dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena turut menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Rekrutmen dan seleksi pada karyawan juga dilakukan oleh PT. Jatim Sentra Utama Surabaya yang beralamatkan di Jalan Margomulyo Indah I Blok F-36 Surabaya. PT Jatim Sentra Utama yang bergerak di bidang global trading tersebut memiliki beberapa divisi/bagian, yaitu bagian pembelian bahan baku, bagian produksi, bagian pemasaran, dan bagian keuangan. Seringkali PT Jatim Sentra Utama mengalami kesulitan mendapatkan sumber daya manusia yang tepat di bagian produksi. Hal ini terjadi karena seringkali terjadi pengunduran diri oleh karyawan bagian produksi karena beberapa alasan. Berbagai kasus pengunduran diri dilakukan oleh karyawan bagian produksi, baik bagian pencatatan data/tally maupun perencanaan produksi salah satunya karena kurangnya skill karyawan dalam memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya tergolong sangat simpel dan kurang ketat dalam menyeleksi mana tenaga kerja yang berkompeten dan mana yang tidak. Sehingga kegiatan rekrutmen dan seleksi paling banyak dilakukan untuk karyawan bagian produksi. PT Jatim Sentra Utama membutuhkan SDM yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya sehingga diperlukan proses rekrutmen dan seleksi yang ketat dan lebih terstruktur serta memiliki standar-standar yang tegas agar diperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis ingin membahas secara khusus bagaimana proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Jatim Sentra Utama dalam aspek rekrutmen dan seleksi. Penulis memfokuskan penelitian hanya pada karyawan bagian produksi, karena karyawan bagian produksi merupakan sumber daya manusia inti yang dibutuhkan perusahaan, dan terdapat fenomena sering adanya pengunduran diri oleh karyawan bagian produksi karena berbagai sebab.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu manajemen yang mempelajari peranan tenaga kerja dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. Menurut Marihot Tua E.H. (2012), manajemen sumber daya

manusia adalah aktivitas manajemen yang dilakukan dengan tujuan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi di dalam organisasi.

Menurut Armstrong (2008), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan pengelolaan aset yang paling berharga di dalam organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja di sana yang individual dan kolektif memberikan kontribusi pada pencapaian tujuannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2008), manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Baik karyawan di sebuah perusahaan besar dengan 10.000 posisi atau lembaga non-profit kecil dengan 10 posisi, karyawan harus direkrut, dipilih, dilatih, dan dikelola secara efektif.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008), rekrutmen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan yang potensial.

Menurut Batemen dan Snell (2007), perekrutan membantu meningkatkan sekumpulan calon yang mungkin dipilih untuk pekerjaan. rekrutmen internal organisasi (mengingat karyawan untuk promosi dan transfer) atau eksternal.

Menurut Marwansyah (2012), Proses rekrutmen dapat dilakukan melalui perencanaan sumber daya manusia, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun mutu atau kualifikasi. Setelah jabatan kosong ditentukan, perlu ditetapkan pula persyaratan jabatan. Apabila analisis jabatan sudah pernah menghasilkan dokumen spesifikasi jabatan, langkah ini tidak perlu dilakukan lagi. Bila sebuah organisasi memutuskan untuk melakukan rekrutmen, maka ada dua pilihan sumber rekrutmen, yaitu dari dalam dan luar organisasi itu sendiri.

Menurut Gatewood, Field, dan Barrick (2011), seleksi adalah proses mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang seorang individu untuk memperpanjang tawaran kerja. Pekerjaan tersebut bisa berupa posisi pertama untuk karyawan baru atau posisi yang berbeda untuk karyawan saat ini. Proses seleksi dilakukan di bawah kendala hukum dan lingkungan dan membahas kepentingan masa depan organisasi dan individu.

Menurut Mathis dan Jackson (2008), seleksi adalah proses memilih tenaga kerja dengan kualifikasi-kualifikasi tertentu yang dibutuhkan untuk memenuhi pekerjaan dalam suatu organisasi. Tanpa karyawan yang memenuhi syarat, sebuah organisasi jauh lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.

Menurut T.H. Handoko (1995), Berikut ini adalah tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh suatu organisasi:

1. Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, maka wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Hal ini dapat membantu menghilangkan kesalahpahaman dan menghindari pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-tes penerimaan

Tes-tes penerimaan adalah berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid, dimana skor-skor tes memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya. Selain tes validitas, juga ada tes reliabilitas yang seharusnya menghasilkan skor-skor yang konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya. Jika hasil tes sangat bervariasi karena skor yang baik tergantung pada "nasib" maka tes tidak reliabel. Suatu tes disebut reliabel jika memiliki tingkat konsistensi yang tinggi.

Macam-macam tes seleksi ada 3, yaitu:

1. Tes Psikologis (*psychological test*)

Adalah berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

a. Tes Kecerdasan (*intelligence test*)

Adalah menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

b. Tes Kepribadian (*personality test*)

Adalah kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

c. Tes Bakat (*aptitude test*)

Adalah mengukur potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

d. Tes Minat (*interest test*)

Adalah mengukur antusiasme pelamar terhadap semua jenis pekerjaan.

e. Tes Prestasi (*achievement test*)

Adalah mengukur kemampuan pelamar sekarang.

2. Tes Pengetahuan (*knowledge test*)

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki oleh pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Tes Performa (*performance test*)

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

3. Wawancara seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Tujuan utama wawancara adalah untuk

menghimpun informasi bagi pembuat keputusan seleksi. Bila wawancara dikembangkan secara cermat maka dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima. Adapun tujuan wawancara tersebut adalah:

a. Informasi mengenai pelamar, karena informasi yang diperoleh lewat alat seleksi lain mungkin tidak lengkap, wawancara memberikan kesempatan bagi informasi aktual untuk dijernihkan dan diinterpretasikan.

b. Menjual perusahaan

Wawancara pekerjaan membuka kesempatan lebar bagi pewawancara untuk meyakinkan si pelamar bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang baik untuk kerja. Dalam mempromosikan perusahaan, pewawancara tidak boleh melebih-lebihkan, melainkan memberikan gambaran yang realistis mengenai kelebihan dan kelemahan perusahaan.

c. Informasi mengenai perusahaan

Selama wawancara, informasi umum mengenai perusahaan kebijakan dan kesempatan kerja dijelaskan terhadap pelamar, pewawancara perlu untuk mengarahkan pelamar terhadap jenis kesempatan di dalam perusahaan di mana dia mungkin cocok.

d. Menjalin persahabatan

Wawancara harus mewakili hubungan antar pribadi yang bersahabat. Pada saat wawancara dan pelamar mengakhiri wawancara, kedua belah pihak hendaknya berpisah dengan perasaan bahwa mereka adalah sahabat.

Wawancara seleksi memiliki dua kelemahan utama, yaitu reliabilitas dan validitas. Pelaksanaan wawancara sering menghasilkan informasi yang bervariasi dari satu wawancara dengan wawancara lain. Reliabilitas dapat ditingkatkan jika perusahaan menggunakan pertanyaan identik yang telah ditentukan sebelumnya dan wawancara dilatih untuk melaporkan tanggapan-tanggapan pelamar secara sistematis.

Berikut adalah bentuk kesalahan dalam wawancara:

1. *Hallo effect*

Misalnya, seorang pelamar yang mempunyai senyuman menarik dan simpatik diperlakukan sebagai calon unggul sebelum wawancara dimulai. Atau seorang pelamar yang menggunakan blue jeans dalam wawancara ditolak secara mental.

2. *Leading questions*

Misalnya, apakah saudara setuju bahwa laba adalah penting? Apakah saudara akan menanganai pekerjaan ini?

3. *Personnel biases*

Merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu, misalnya, saya lebih menyukai personalia penjualan yang berbadan tinggi, atau

ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita.

4. Dominasi wawancara

Pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk membaur, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan perencanaan sosial kepada pelamar. Misalnya penggunaan waktu wawancara untuk menceritakan rencana-rencana perusahaan, penggunaan waktu wawancara untuk memberitahukan bagaimana pentingnya pekerjaan wawancara.

4. Pemeriksaan Referensi-referensi

Personal references biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta oleh perusahaan. Jika referensi diserahkan tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

Employment references berbeda dengan referensi pribadi karena mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

5. Evaluasi Medis (Tes Kesehatan)

Evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk melakukan tes kesehatan baik dilakukan oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

6. Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat.

7. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandang hubungan masyarakat para pelamar yang ditolak harus diberitahu. Dan dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya yang mungkin sesuai. (dalam Sunyoto, Danang, 2012).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Saryono (2010), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat

dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Menurut Mukhtar (2013), Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subjek peneliti dan perilaku subjek penelitian pada suatu periode tertentu. Penelitian kualitatif deskriptif berusaha mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

Objek penelitian kualitatif adalah objek yang bersifat alamiah, berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi, dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian pada perusahaan PT. Jatim Sentra Utama Surabaya yang bergerak di bidang *global trading*. Perusahaan ini beralamat di Jalan Margomulyo Indah I Blok F-36 Surabaya.

Penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik ini paling cocok digunakan untuk penelitian kualitatif yang tidak melakukan generalisasi. Pada penelitian ini, penulis memilih narasumber-narasumber berdasarkan kriteria memiliki pengetahuan dan terlibat langsung dalam proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya. Berikut adalah Narasumber yang dipilih oleh penulis:

1. Narasumber 1: Andriana Ika Faroyanto (Manajer HRD).
2. Narasumber 2: Dwi Setyo (Kabag./Manajer Produksi).
3. Narasumber 3: Hartono (Pengawas lapangan/ pencatat Tally).
4. Narasumber 4: Dwi Suzanna (Bag. Perencanaan produksi).

Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan manajer HRD dan beberapa karyawan dari PT. Jatim Sentra Utama Surabaya untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen dan seleksi pada PT. Jatim Sentra Utama Surabaya. Sedangkan Data sekunder yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah berupa *company profile* PT. Jatim Sentra Utama Surabaya.

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara. Pada penelitian ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana pelaksanaannya lebih fleksibel bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta untuk mengemukakan pendapat dan ide-idenya.

Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji keabsahan data adalah metode triangulasi dengan menggunakan model triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa model Miles and Huberman (1990).

III. PEMBAHASAN

PT. Jatim Sentra Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang global trading berupa industri olahan kayu keras yang dibangun pada 25 Maret 2003 oleh William Go Riyadi dan beralamatkan di jalan Margomulyo Indah I Blok F-36 Surabaya. Dalam keberadaannya ikut memberikan partisipasi dalam penyediaan berbagai jenis kebutuhan berbahan dasar kayu jadi dan olahan di Surabaya.

Dalam melaksanakan kegiatan produksi, PT Jatim Sentra Utama menggunakan bahan baku legal dan bahan baku yang bersertifikat SFM FSC atau COC FSC. CoC (*Chain Of Custody*) adalah lacak balak atau penelusuran asal bahan baku pada proses produksi untuk mengetahui asal bahan baku berasal dari hutan lestari /*Sustainable Forest Management (SFM)*. Sedangkan FSC (*Forest Stewardship Council*) adalah Badan Pendukung Hutan yang membuat standar CoC dan SFM serta berfungsi sebagai lembaga Akreditasi yang menilai Lembaga Sertifikasi.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, PT Jatim Sentra Utama Surabaya memiliki visi dan misi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Visi dan misi dari PT Jatim Sentra Utama Surabaya adalah sebagai berikut :

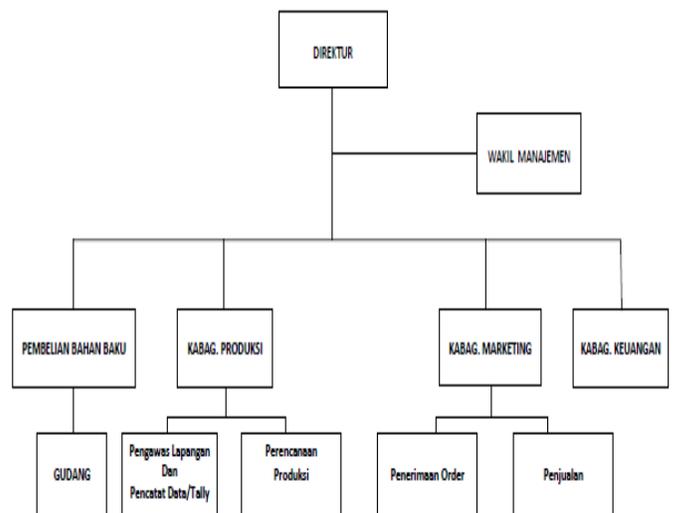
Visi:

Menjadi perusahaan yang unggul di bidang industri dan ekspor olahan kayu.

Misi:

- Terus berupaya menjaga serta meningkatkan kualitas bahan baku dan proses produksi dengan menerapkan standar CoC FSC (*Chain of Custody, Forest Stewardship Council*).
- Selalu memberikan pelayanan dan kemudahan transaksi kepada para pelanggan.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT Jatim Sentra Utama memiliki struktur organisasi yang menjabarkan jabatan-jabatan atau posisi-posisi yang jelas. Struktur organisasi PT Jatim Sentra Utama dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Jatim Sentra Utama Surabaya

PT Jatim Sentra Utama memiliki 4 divisi/bagian yang masing-masing bertanggung jawab mengenai kegiatan operasional kepada wakil manajemen. Dalam menjalankan fungsinya, wakil manajemen bertugas untuk memberikan arahan dan panduan teknis penerapan CoC FSC, mengawasi penerapan CoC FSC hingga mengesahkan laporan-laporan dan data atas nama direktur jika direktur tidak ada di lokasi perusahaan. Wakil manajemen membawahi bagian pembelian bahan baku, bagian produksi, bagian sumber daya manusia, bagian marketing, dan bagian keuangan. Bagian pembelian bahan baku membawahi bagian gudang yang bertugas mulai dari melakukan seleksi supplier dan sub kontraktor hingga bertanggung jawab terhadap penyimpanan dan pemakaian stok material. Bagian produksi membawahi 2 bagian, yaitu pengawas lapangan & pencatat data/*tally* dan perencanaan produksi. Pengawas lapangan bertugas mulai dari mencatat data hasil produksi pada formulir hingga memasang plang CoC FSC pada mesin yang sedang proses produksi CoC FSC. Bagian perencanaan produksi bertugas mulai dari membuat rencana produksi dan jadwal hingga melaksanakan tugas dan ketentuan lain yang diberikan atasan. Bagian marketing membawahi 2 bagian, yaitu bagian penerimaan *order* dan bagian penjualan. Bagian penerimaan *order* bertugas mulai dari menerima *order/purchase order* dari *Buyer* atau melalui Direktur hingga melaksanakan tugas dan ketentuan lain yang diberikan atasan. Sedangkan bagian penjualan bertugas mulai dari melakukan pembuatan *Packing List* hingga melaksanakan tugas dan ketentuan lain yang diberikan atasan.

Dalam PT Jatim Sentra Utama, setiap karyawan yang mampu menunjukkan prestasi dan hasil kerja yang memuaskan akan mendapatkan *reward* berupa kenaikan jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil manajemen atau manajer HRD PT Jatim Sentra Utama sebagai narasumber, PT Jatim Sentra Utama melakukan analisa pekerjaan pada karyawan bagian produksi. Analisa pekerjaan ini dilakukan secara informal oleh wakil manajemen/manajer HRD dengan cara membuat rincian tugas dan *Standar Operating Procedure* (SOP) yang diketik secara simpel agar mudah dimengerti oleh para karyawan untuk kemudian diberikan oleh masing-masing kepala bagian/divisi. Kemudian masing-masing kepala bagian akan menginformasikan isi dari analisa pekerjaan kepada bawahan-bawahannya agar mengetahui tugas-tugas yang harus dilakukan dalam pekerjaannya dan mengetahui SOP yang harus dilakukan dalam pekerjaannya.

PT Jatim Sentra Utama memiliki sebuah dokumen yang berisi tentang *job description* yang ditujukan kepada para karyawannya. Di dalam *job description* tersebut memuat level jabatan, tugas-tugas, dan tanggung jawab atas setiap pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1 mengenai *job description*, dalam bagian/divisi produksi, PT Jatim Sentra Utama Surabaya memberikan dokumen yang berisi level jabatan, tugas-tugas, dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Dokumen tersebut diberi nama JSU *Job Description*. Dalam JSU *Job Description* tersebut sudah dijelaskan secara rinci mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab dari karyawan bagian produksi.

Berdasarkan hasil wawancara antara narasumber 1 dengan data sekunder berupa data *Job Description* bagian

produksi PT Jatim Sentra Utama, terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder yang ada, dimana *Job Description* karyawan bagian produksi, seperti level jabatan, tugas-tugas, dan tanggung jawab atas pekerjaannya sudah diperinci dengan jelas. Berdasarkan kesesuaian tersebut, dapat dikatakan data sekunder yang didapatkan oleh penulis mendukung hasil wawancara dengan narasumber mengenai *Job Description* bagian produksi pada PT Jatim Sentra Utama Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, PT Jatim Sentra Utama melakukan perencanaan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh wakil manajemen/ manajer HRD. Saat ini karyawan tetap yang bekerja di PT Jatim Sentra Utama berjumlah 118 orang dan karyawan staff berjumlah 4 orang. Dalam divisi/bagian produksi, proses perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan cara melihat jumlah karyawan bagian produksi pada PT Jatim Sentra Utama Surabaya. Setelah melihat jumlah karyawan bagian produksi di PT Jatim Sentra Utama, langkah selanjutnya dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah dengan memprediksi kebutuhan produksi yang di perlukan perusahaan di masa depan dengan cara melihat banyaknya *order* pekerjaan yang sudah terjadi pada periode sebelumnya dan perkiraan pasar berdasarkan kondisi pasar saat ini yang akan dilakukan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya.

Rekrutmen

1. Penentuan jabatan yang kosong

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, proses rekrutmen dilakukan apabila terdapat kurangnya jumlah karyawan dalam bagian produksi dan perusahaan membutuhkan sumber daya manusia lebih yang disebabkan oleh tingginya jumlah pekerjaan yang diterima oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya. Jadi tidak ada waktu-waktu tertentu yang ditetapkan untuk melakukan proses rekrutmen. Proses rekrutmen ditangani dan diawasi langsung oleh wakil manajemen/ manajer HRD.

2. Penentuan Persyaratan Jabatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, diperoleh data bahwa dalam melakukan proses rekrutmen, PT Jatim Sentra Utama tidak memiliki dan tidak menentukan persyaratan khusus bagi calon karyawan yang ingin mengisi posisi yang lowong dalam perusahaan. PT Jatim Sentra Utama, khususnya dalam bagian produksi, lebih menekankan pada tenaga ahli yang mengerti dan sudah berpengalaman di bidangnya. Tenaga kerja yang dimaksud adalah tenaga kerja yang sudah pernah bekerja pada bidang yang diminati setidaknya 2 tahun dan telah memiliki *track record* yang baik. Apabila PT Jatim Sentra Utama Surabaya mendapatkan calon karyawan yang belum memiliki *basic* yang cukup di bidang produksi, maka wakil manajemen/ manajer HRD akan memberikan kesempatan kerja percobaan 3 bulan dan selama itu pula calon karyawan tersebut di tangani dan diawasi langsung oleh wakil manajemen/ manajer HRD.

3. Penentuan sumber dan metode rekrutmen

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, proses rekrutmen karyawan bagian produksi pada PT Jatim Sentra Utama Surabaya dimulai secara internal terlebih dahulu dengan melakukan *posting* pengumuman pada papan pengumuman di kantor staff perusahaan yang isinya memberitahukan kepada para staff rekrutmen dan karyawan lama bagian produksi bahwa ada lowongan pekerjaan yang dibuka untuk menempati posisi bagian produksi. Selanjutnya wakil manajemen/ manajer HRD meminta para karyawan bagian produksi untuk menginformasikan lowongan pekerjaan yang telah dibuka kepada kenalan, anggota keluarga, teman dan lain-lain. Apabila terdapat kenalan, anggota keluarga, dan teman yang tertarik dengan lowongan pekerjaan yang telah dibuat, maka karyawan bagian produksi yang memberi informasi tersebut meminta kenalannya tersebut agar datang ke PT Jatim Sentra Utama Surabaya untuk mengajukan lamaran secara langsung.

Selanjutnya, rekrutmen bagian produksi melalui sumber eksternal dilakukan dengan cara melakukan *posting* iklan pada media massa atau koran. Media massa atau koran yang dipilih oleh perusahaan untuk posting iklan lowongan pekerjaan adalah koran Surya dan Jawa Pos. Setelah melakukan posting iklan pada media surat kabar atau koran, para pelamar yang tertarik untuk bekerja pada bagian produksi PT Jatim Sentra Utama Surabaya akan datang dengan membawa berkas lamaran kerja yang diminta ke PT Jatim Sentra Utama Surabaya. Kemudian para pelamar kerja tersebut akan melalui proses wawancara yang dilakukan oleh wakil manajemen/ manajer HRD. Dari kedua sumber rekrutmen diatas, pelamar yang datang lebih banyak dari sumber rekrutmen internal.

Seleksi

1. Penerimaan Pendahuluan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, proses seleksi yang dilakukan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya melakukan proses penerimaan pendahuluan berupa wawancara secara singkat atau *overview* kepada para pelamar seperti perkenalan dan memberikan gambaran secara umum mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab yang akan didapatkan jika diterima bekerja sebagai karyawan tetap PT Jatim Sentra Utama Surabaya.

2. Tes-tes penerimaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi kepada para pelamar, PT Jatim Sentra Utama tidak pernah melakukan tes-tes penerimaan yang meliputi tes psikologis, tes pengetahuan, dan tes performa. Karena PT Jatim Sentra Utama Surabaya hanya melihat basic dan pengalaman kerja para pelamar atau kemauan untuk bekerja keras. Hal ini dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan memfokuskan pada kuantitas tenaga kerja yang dapat direkrut dan dikerahkan di bagian produksi.

3. Wawancara seleksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi, PT Jatim Sentra Utama Surabaya melakukan wawancara seleksi kepada para pelamar pekerjaan melalui wakil manajemen/ manajer HRD. Wawancara seleksi yang dilakukan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya meliputi pertanyaan-pertanyaan seputar background para pelamar seperti berapa umur para pelamar, sampai di mana tingkat pendidikan dari para pelamar, bagaimana pengalaman kerja para pelamar serta apakah memiliki *track record* yang baik atau tidak, dan lain-lain. Selain itu wakil manajemen juga memberikan informasi atau gambaran mengenai perusahaan serta bagaimana aktivitas sehari-hari perusahaan.

4. Pemeriksaan referensi-referensi

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi PT Jatim Sentra Utama Surabaya melakukan pemeriksaan referensi-referensi yang meliputi latar belakang para pelamar seperti umur, pendidikan, pengalaman kerja, dan lain-lain. Lalu wakil manajemen atau manajer HRD mencocokkan data yang disampaikan oleh para pelamar dengan dokumen-dokumen yang sudah diserahkan para pelamar pada waktu awal melamar pekerjaan seperti CV dan fotokopi KTP apakah sudah valid atau tidak serta surat rekomendasi dari perusahaan sebelumnya apabila tersedia. Jika sudah valid, maka dokumen-dokumen tersebut akan diteruskan kepada pimpinan perusahaan.

5. Evaluasi Medis

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi, PT Jatim Sentra Utama Surabaya tidak melakukan tahap evaluasi medis, karena ketika telah diterima menjadi karyawan tetap di perusahaan, PT Jatim Sentra Utama akan mengikutsertakan karyawan tersebut pada Jamsostek atau Badan Penyelenggara Jaminan Sosial sebagai jaminan tenaga kerja di PT Jatim Sentra Utama Surabaya.

6. Wawancara oleh penyelia

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi, PT Jatim Sentra Utama Surabaya melakukan tahap seleksi ini. Ketika wakil manajemen selesai melakukan proses pemeriksaan referensi-referensi, maka berkas para pelamar tersebut langsung diserahkan kepada penyelia (atasan langsung) yaitu William Go Riyadi. Setelah berkas diterima oleh atasan langsung, maka William Go Riyadi akan membuat appointment kepada para pelamar kerja tersebut untuk melakukan proses wawancara akhir.

7. Keputusan penerimaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, dalam melakukan proses seleksi, sebagai tahap akhir William Go Riyadi selaku pimpinan/atasan PT Jatim Sentra Utama akan memberikan keputusan penerimaan kepada para pemalar kerja yang telah menjalani serangkaian proses rekrutmen dan seleksi yang diberikan oleh perusahaan.

Jika diterima, maka pelamar yang terpilih akan langsung diangkat menjadi tenaga kerja tetap.

Pembahasan hasil penelitian

Salah satu teori rekrutmen yang digunakan oleh penulis adalah teori dari Marwansyah (2012). Dalam konteks perusahaan yang diteliti oleh penulis, PT Jatim Sentra Utama Surabaya melakukan tahapan rekrutmen penentuan jabatan yang kosong dengan cara melihat kurang atau tidaknya jumlah karyawan yang ditugaskan pada bagian produksi. Apabila terdapat kekurangan karyawan, maka PT Jatim Sentra Utama Surabaya dapat menetapkan posisi yang kosong untuk kemudian dilakukan proses publikasi lowongan kerja pada bidang tersebut melalui papan pengumuman yang tersedia di kantor staff. PT Jatim Sentra Utama Surabaya tidak menerapkan tahap penentuan persyaratan jabatan, dikarenakan PT Jatim Sentra Utama Surabaya tidak memberikan persyaratan khusus kepada para pelamar, hanya mereka yang memiliki basic di bidang produksi seperti pengalaman kerja minimal 2 tahun dan memiliki *track record* yang baik yang dapat diterima bekerja pada bagian produksi. Selain itu, PT Jatim Sentra Utama Surabaya juga menerapkan metode rekrutmen internal dan eksternal pada bagian produksi. Metode rekrutmen internal yang digunakan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya adalah dengan meminta referensi-referensi dari karyawan bagian produksi yang telah lama bekerja, di mana karyawan bagian produksi yang telah lama bekerja ini diminta untuk mencari kenalan, anggota keluarga, dan teman yang tertarik untuk menempati posisi bagian produksi dan mendorong mereka untuk mengajukan lamaran pekerjaan ke PT Jatim Sentra Utama Surabaya. Sedangkan metode rekrutmen eksternal yang digunakan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya adalah melalui *posting* iklan lowongan kerja di media massa. Media massa yang digunakan oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya untuk mem-*posting* iklan lowongan pekerjaan tersebut adalah Surya dan Jawa Pos. Langkah perusahaan untuk melakukan *posting* iklan lowongan pada media Surya dan Jawa Pos sudah tepat karena pada media-media tersebut paling banyak dibaca oleh masyarakat dan media-media tersebut menggunakan olah bahasa yang mudah dimengerti oleh khalayak umum.

Pada aspek seleksi, teori yang digunakan oleh penulis adalah teori dari T.H. Handoko (1995). Terkait dengan perusahaan yang diteliti oleh penulis yaitu PT Jatim Sentra Utama Surabaya, ternyata perusahaan hanya menjalankan 5 dari 7 tahapan seleksi menurut teori dari T.H. Handoko (1995). Tahapan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan proses seleksi adalah penerimaan pendahuluan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, wawancara oleh penyelia, dan keputusan penerimaan yang ditetapkan oleh penyelia.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Jatim Sentra Utama Surabaya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses rekrutmen karyawan dalam bagian produksi PT Jatim Sentra Utama Surabaya dilakukan sesuai kebutuhan dengan memperkirakan banyaknya *order*

yang diterima perusahaan pada periode sebelumnya dan kondisi pasar saat ini serta memprediksi kemungkinan *order* yang dapat diterima di masa yang akan datang. Pihak yang bertanggung jawab dalam proses rekrutmen adalah wakil manajemen atau manajer HRD. PT Jatim Setra Utama tidak melakukan proses penentuan persyaratan jabatan karena PT Jatim Sentra Utama Surabaya lebih menekankan pada karyawan yang ahli dan memiliki basic dengan kualifikasi telah bekerja setidaknya minimal 2 tahun dan memiliki *track record* yang baik selama bekerja di bidang produksi. Metode rekrutmen yang digunakan PT Jatim Sentra Utama Surabaya adalah metode internal dan eksternal. Metode internal menggunakan referensi karyawan yang bekerja saat ini dan metode eksternal melalui *posting* iklan lowongan kerja di media massa seperti Media Surya dan Jawa Pos. Proses rekrutmen diawali dengan melakukan *posting* info lowongan pekerjaan pada karyawan lama bagian produksi, lalu menggunakan metode rekrutmen, dan akhirnya pelamar pekerjaan datang ke kantor PT Jatim Sentra Utama Surabaya.

2. Proses seleksi karyawan dalam bagian produksi hanya melakukan 5 dari 7 tahap seleksi menurut teori T.H. Handoko (1995). Pihak yang bertanggung jawab dalam proses seleksi adalah wakil manajemen atau manajer HRD. Metode seleksi yang digunakan PT. Jatim Sentra Utama Surabaya diantaranya adalah sebagai berikut:
 1. Penerimaan pendahuluan
 2. Wawancara seleksi
 3. Pemeriksaan referensi-referensi
 4. Wawancara oleh penyelia
 5. Keputusan penerimaan yang dilakukan oleh penyelia.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Jatim Sentra Utama Surabaya, penulis ingin memberikan saran-saran yang diharapkan dapat berguna bagi PT Jatim Sentra Utama Surabaya dalam hal rekrutmen dan seleksi karyawan. Saran-saran tersebut sebagai berikut :

1. PT Jatim Sentra Utama Surabaya dapat melaksanakan proses seleksi secara lengkap yaitu meliputi penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis, wawancara oleh penyelia, dan keputusan langsung yang dilakukan oleh penyelia. Saat ini PT Jatim Sentra Utama tidak melakukan tahapan tes-tes penerimaan dan evaluasi medis sehingga untuk kedepannya sebaiknya dilakukan tes-tes penerimaan dan evaluasi medis agar PT Jatim Sentra Utama Surabaya mendapatkan sumber daya manusia yang tepat sasaran dan dapat meminimalisir kemungkinan biaya-biaya tak terduga seperti biaya kesehatan, kecelakaan kerja, dan lain-lain yang diakibatkan oleh para karyawan. Di samping itu melakukan tes-tes penerimaan agar dapat mengetahui secara detail informasi-informasi tentang psikologis, pengetahuan, dan performa dari para pelamar dan evaluasi medis untuk mengetahui secara pasti apakah para pelamar

pekerjaan memiliki riwayat penyakit tertentu atau tidak sehingga perusahaan dapat membuat keputusan penerimaan tenaga kerja lebih baik lagi.

2. PT Jatim Sentra Utama Surabaya juga dapat memaksimalkan penggunaan metode rekrutmen eksternal. Tidak hanya melalui posting iklan lowongan kerja seperti yang telah dilakukan selama ini oleh PT Jatim Sentra Utama Surabaya, tetapi bisa memaksimalkan rekrutmen eksternal berdasarkan teori dari Marwansyah (2012) yaitu rekrutmen melalui internet (*e-recruitment*), agen tenaga kerja-pemerintah dan swasta (*employment agency*), perusahaan pencari eksekutif (*executive search firms/headhunters*), rekrutmen melalui acara khusus (*special-events recruiting*), rekrutmen di perguruan tinggi (*college recruitment*), pemagangan (*internship*), dan asosiasi profesi (*professional association*).

CAPS (*Center for Academic Publishing Service*), 2009. 93.

- Sunyoto, Danang (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ed. 1. Yogyakarta: CAPS (*Center for Academic Publishing Service*).
- Tua E.H., Marihot. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (*Center for Academic Publishing Service*), 2002. 1.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*. (4th ed.). London : Kogan Page Limited.
- Batemen, Thomas S. & Snell, Scott A. (2007). *Management : Leading & Collaborating in a Competitive World* (7th ed.). New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gatewood, Robert D., Field, Hubert S. & Barrick, Murray. (2010). *Human Resource Selection* (7th ed.). Mason : South-Western Cengage Learning.
- Handoko, T.H. Tahap-tahap seleksi tenaga kerja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service), 1995. 111.
- Indonesia. Badan Usaha Milik Negara. (n.d). *Tentang Sumber Daya Manusia*. Retrieved April 16, 2014, from <http://www.bumn.go.id>
- Indonesia. Sekretariat Kabinet RI. (n.d). *Menilik Indeks Sumber Daya Manusia Indonesia*. Retrieved April 16, 2014, from <http://setkab.go.id/>
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2008). *Human Resource Management* (12th ed.). Mason : Thompson South-Western.
- Mukhtar. 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: REFERENSI (GP Press Group).
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry. & Wright, Patrick M. (2008). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage* (6th ed.). New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Saryono. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani and Rosidah. *Pengertian Penarikan Tenaga Kerja*. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: