

IMPLEMENTASI SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI SECARA KONVENSIONAL PADA PT BIAN NIAGA BATUAN SIDOARJO

Irene Chan dan Eddy Madiono Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jln. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: domo.domory@yahoo.com ; esutanto@petra.ac.id

Abstrak— Pada era modern seperti saat ini, dengan kemudahan teknologi yang ada, seharusnya dapat membantu perusahaan untuk dalam melakukan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan dengan mudah. Akan tetapi, pada kenyataannya hingga saat ini ternyata masih banyak perusahaan yang lebih memilih untuk melakukan sistem rekrutmen dan seleksi hanya dengan menggunakan metode konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan bagian produksi pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, dan juga untuk mendeskripsikan faktor utama dalam rekrutmen dan seleksi secara konvensional yang dilakukan oleh perusahaan.

Pengumpulan data menggunakan wawancara. Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Berdasarkan dari hasil penelitian didapatkan bahwa sistem rekrutmen pada perusahaan ini dimulai dari analisis pekerjaan, menentukan metode penarikan calon karyawan, dan melakukan penarikan calon karyawan. Sistem seleksi pada perusahaan ini, meliputi penerimaan berkas lamaran, wawancara, memeriksa referensi atau dokumen, hingga tahap pengambilan keputusan. Untuk faktor utama rekrutmen secara konvensional yang dilakukan perusahaan adalah faktor waktu serta kualitas dan kuantitas calon karyawan, sedangkan faktor utama seleksi secara konvensional adalah faktor peningkatan biaya dan kualitas dari calon karyawan.

Kata Kunci— Rekrutmen, Seleksi, Konvensional, metode internal

I. PENDAHULUAN

Sebanyak 78% perusahaan di Belgia dan 70% perusahaan di Inggris masih mempercayai untuk menggunakan metode yang bersifat konvensional di dalam melakukan sistem rekrutmen dan seleksi pada calon karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robert Half pada direksi sumber daya manusia di tahun 2012 (Half, 2012). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pada era modern seperti saat ini, dengan segala kemudahan teknologi yang ada, seharusnya dapat membantu perusahaan untuk menjadi lebih mudah dalam melakukan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan. Akan tetapi, pada kenyataannya hingga saat ini ternyata masih banyak perusahaan yang lebih memilih untuk melakukan sistem rekrutmen dan seleksi hanya dengan menggunakan metode konvensional.

Hal tersebut juga dapat dilihat pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di luar Indonesia. Contohnya, di Amerika, penelitian telah dilakukan terhadap 151 perusahaan dan hasilnya menunjukkan bahwa hanya 21,9% akan mem-

pertimbangkan untuk menggunakan media *online* di masa mendatang, sementara hanya 9,3% telah melakukan tahap *screening* melalui media *online* (Piotrowski & Armstrong, 2006). Penggunaan metode konvensional di dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan juga masih digunakan oleh perusahaan ataupun organisasi yang ada di wilayah negara Indonesia. Penelitian tersebut dilakukan pada Departemen Tenaga Kerja Perlindungan Masyarakat atau biasa disingkat (LIMNAS) di kabupaten Malinau dan perusahaan Biro Perjalanan Umum Rosalia (BPU Rosalia) mengenai rekrutmen dan seleksi pegawai. Diketahui bahwa pada organisasi ini memiliki sistem rekrutmen dan seleksi yang masih menggunakan metode konvensional. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) sistem informasi yang dilakukan masih bersifat *informal*, yaitu melalui mulut ke mulut (2) pada saat melakukan pendaftaran, calon tenaga kerja harus menyerahkan langsung dokumen yang diperlukan. Penyampaian dokumen tidak bisa dilakukan dengan media *online*, (3) penggunaan metode seleksi karyawan hanya berdasarkan seleksi dokumen dan wawancara langsung kepada calon tenaga kerja, dan (4) sebagian besar penerimaan karyawan berdasarkan rekomendasi karyawan yang telah bekerja di dalam organisasi tersebut (Ratnasari, 2013; Nurhuda, Hamid, dan Riza, 2014).

Dari hasil-hasil penelitian di atas, dapat dilihat bahwa masih terdapat organisasi ataupun perusahaan yang menggunakan implementasi metode secara konvensional pada sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang mereka miliki. Tidak semua metode konvensional yang digunakan oleh setiap perusahaan sama dan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Hasil dari implementasi tersebut dapat berdampak *positive* apabila perusahaan mampu menjalankan sistem tersebut dengan lebih efisien dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka penelitian ini berfokus untuk melakukan analisa terhadap sistem implementasi rekrutmen dan seleksi karyawan secara konvensional pada PT Bian Niaga Batuan (BNB) Sidoarjo. Konvensional di dalam artian ini adalah proses ketika orang melamar pekerjaan dengan menggunakan aplikasi tradisional kertas ataupun *resume* dan rekrutmen serta seleksi para tenaga kerja pada PT BNB masih dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan, tanpa adanya bagian personalia pada perusahaan tersebut. PT BNB merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *manufacture* dalam pengelolaan batuan garnet dan marmer menjadi keramik. Di dalam

perusahaan ini terdapat beberapa bagian divisi kerja, yaitu bagian pro-duksi, *finishing*, *marketing*, administratif, gudang, dan pabrik. Khusus pada penelitian ini, hanya akan meneliti sistem rekrutmen dan seleksi pada bagian produksi pada perusahaan ini.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana sistem rekrutmen karyawan pada PT Bian Niaga Batuan?
2. Bagaimana sistem seleksi karyawan pada PT Bian Niaga Batuan?
3. Apa yang menjadi faktor utama bagi PT Bian Niaga Batuan di dalam memilih untuk menggunakan metode konvensional pada sistem rekrutmen karyawan?
4. Apa yang menjadi faktor utama bagi PT Bian Niaga Batuan di dalam memilih untuk menggunakan metode konvensional pada sistem seleksi karyawan

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2009, p. 6). Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang di-butuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus di-pekerjakan untuk pekerjaan tersebut (Dessler, 2006, p. 116). Analisis pekerjaan terbagi menjadi dua bagian, yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Sunyoto (2012) deskripsi pekerjaan merupakan salah satu tujuan dari analisis pekerjaan yang berisi informasi peng-identifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggung jawaban, spesifikasi pekerjaan, atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan. Untuk spesifikasi pekerjaan berupa penyusunan per-syaratan-persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, ketangkasan, sifat-sifat, dan ciri-ciri yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan (p. 57).

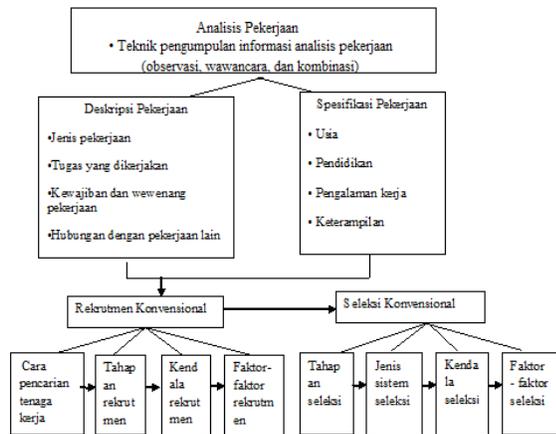
Setiap perusahaan akan memiliki sistem rekrutmen yang berbeda dengan perusahaan ataupun organisasi lain, dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebutuhan yang tidak sama dengan perusahaan lainnya. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan (Sutrisno, 2009, p. 45). Rekrutmen secara konvensional juga dapat dilihat dari ciri-ciri metode yang digunakan, yaitu masih menggunakan iklan di surat kabar, *job fair*, atau kontak secara personal (Beardwell, 2007, p. 202). Tahapan di dalam sistem rekrutmen terdiri dari melakukan analisis pekerjaan dan juga perencanaan sumber daya manusia, kemudian terdapat lowongan pekerjaan yang dapat diisi oleh calon tenaga kerja, sebelum melakukan penarikan calon tenaga kerja, dilihat kembali deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan terhadap calon tenaga kerja yang diinginkan, melakukan penarikan calon tenaga kerja yang bisa berasal dari dalam dan luar perusahaan ataupun dari pasar tenaga kerja, dan terakhir mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat (Rivai, 2013, p. 152). Terdapat dua sumber penarikan tenaga kerja

yaitu sumber internal (dari dalam perusahaan) dan eksternal (dari luar perusahaan) sumber dari dalam perusahaan yaitu memberikan kesempatan tenaga kerja dari dalam perusahaan untuk mengisi lowongan kerja (Mathis and Jackson, 2006, p. 237). Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pilihan atas metode penarikan tenaga kerja, yaitu: biaya dan man-faat atas penarikan tenaga kerja, waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan, dan kuantitas dan kualitas penarikan tenaga kerja (Bangun, 2013, p. 151). Untuk kendala di dalam rekrutmen, Siagian (2008) mengemukakan “terdapat tiga macam bentuk terhadap kendala-kendala yang biasanya dihadapi oleh perusahaan, yaitu: faktor-faktor organisasional, kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berfikir, dan juga kondisi eksternal (p. 103).

Dalam pengertian lain, proses seleksi tenaga kerja merupakan proses perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini. Proses seleksi tenaga kerja dimulai ketika pelamar datang di perusahaan, dan berakhir pada saat pengambilan keputusan pengangkatan (Mathis & Jackson, 2006, p. 261). Definisi dari seleksi secara konvensional adalah sebuah proses ketika perusahaan masih menggunakan teknik wawancara yang bersifat secara langsung (tatap muka) kepada calon karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan keyakinan tentang calon karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan di perusahaan (Woodman, 2014, para. 1). Tujuan dari proses seleksi adalah perusahaan mampu memilih tenaga kerja yang diinginkan (Rachmawati, 2007, p. 100). Di dalam seleksi terdapat beberapa tahap yang harus dilalui, yaitu, menerima lamaran kerja, wawancara pendahuluan, tes psikologi, pemeriksaan referensi, wawancara seleksi, persetujuan atas-an langsung, pemeriksaan kesehatan, dan juga induksi atau orientasi (Bangun, 2013, p. 161). Rothman dan Cooper (2008) mengemukakan “terdapat tiga jenis cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan sistem seleksi terhadap calon karyawan, yaitu: *Successive hurdles approach* (sistem seleksi ini mengharuskan setiap calon karyawan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap), *Compensatory approach* (sistem seleksi ini menilai bahwa calon karyawan dapat mengikuti semua tes-tes yang diberikan, kemudian dihitung nilai rata-ratanya), *Combined approach* (sistem seleksi ini merupakan kombinasi dari *Successive hurdles approach* dan *Compensatory approach*)” (p. 143). Di dalam seleksi, terdapat empat faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan di dalam melakukan sistem seleksi calon karyawan, yaitu: peningkatan biaya, sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan karyawan, motivasi karyawan yang rendah, kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan, dan juga kurang upaya manajer dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan (Rivai, 2013, p. 180). Untuk kendala dalam seleksi Sunyoto (2012) mengemukakan “terdapat empat faktor-faktor yang menjadi kendala yang harus diperhatikan di dalam melakukan sistem seleksi kepada calon tenaga kerja, yaitu: penawaran tenaga kerja, tantangan etis,

tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan (p. 109).

Kerangka Penelitian



Gambar 1
 Sumber: Bangun, 2013; Rachmawati, 2007;
 Rivai, 2008; Sunyoto, 2012

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moelong, 2005, p. 6). Pada penelitian ini akan mendeskripsikan tentang sistem rekrutmen dan seleksi secara konvensional, faktor-faktor utama pada perusahaan di dalam melakukan rekrutmen dan seleksi secara konvensional, dan kendala-kendala yang di-hadapi PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

Objek penelitian pada metode kualitatif adalah objek yang bersifat alamiah. Objek yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh penelitian dan kehadiran peneliti tidak begitu mem-pengaruhi dinamika pada objek tersebut (Sugiyono, 2013, p. 14). Objek yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sistem rekrutmen dan seleksi tenaga kerja pada PT Bian Niaga Batuan (BNB) Sidoarjo yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *manufacture* pada proses pengo-lahan batuan marmer dan *granite*. Fokus penelitian di-lakukan pada sistem rekrutmen dan seleksi dibagian pro-duksi.

Di dalam peneltian ini, penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan melakukan per-timbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud adalah informan yang dibutuhkan adalah informan yang benar-benar

mengerti mengenai berbagai hal-hal yang ter-kait dengan penelitian (Sugiyono, 2013, p. 122). Pada pene-litian ini, yang menjadi narasumber utama adalah Rufus Ernest yang memiliki jabatan sebagai pemilik PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Narasumber lainnya yang dipilih, adalah Herriyanto, sebagai kepala bagian produksi dan tiga orang karyawan bagian produksi PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, yaitu Herry S, Dwi, dan juga Sofyan.

Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pemberian data dapat dilakukan melalui orang lain ataupun dokumen (Sugiyono, 2013, p. 402). Data primer di dalam penelitian ini adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik perusahaan dan karyawan pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo dan data sekunder Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dari PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara yang bersifat semiterstruktur terhadap narasumber yang sudah di-tentukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Wawancara yang bersifat semiterstruktur merupakan jenis wawancara di dalam kategori *in dept interview*, sehingga narasumber yang diajak berdiskusi akan merasa lebih nya-man, bebas, dan terbuka terhadap jenis pertanyaan yang di-berikan (Sugiyono, 2013, p. 413). Wawancara dilakukan untuk mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi secara kon-vensional yang dilakukan oleh PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengujian keabsahan data adalah triangulasi sumber. Tri-angulasi sumber adalah metode yang menggunakan lebih dari satu sumber untuk memastikan apakah datanya benar atau tidak (Putra, 2011, p. 189). Pada penelitian ini, untuk menguji keabsahan data akan dilakukan wawancara kepada tiga sumber, yaitu pemilik perusahaan PT Bian Niaga Batuan, kepala bagian produksi, dan karyawan yang ada di bagian produksi sebanyak tiga orang.

Di dalam penelitian ini, teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa *Miles and Huberman*. Aktivitas analisis data yang terdapat pada model *Miles and Huberman* adalah reduksi data, penyajian data, dan verify-kasi data. Reduksi data adalah kegiatan merangkum, me-milih hal-hal yang pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, serta membuang kete-rangan data yang tidak diginakan atau diperlukan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gam-baran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian dalam mengumpulkan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan (Sugiyono, 2013, p. 431). Di dalam penelitian ini, reduksi data yang digunakan adalah dengan mencatat dan memilih, serta merangkum data-data yang diperlukan, yaitu berkaitan dengan sistem rekrutmen dan seleksi karya-wan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan melakukan penyajian data, diharapkan dapat mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kegiatan selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami atau dimengerti (Sugiyono, 2013, p. 434). Pada penelitian ini, penyajian data merupakan hasil dari reduksi data berupa tulisan dan akan disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, sehingga mudah dipahami di dalam proses penelitian ini. Penarikan kesimpulan dikemukakan dengan cara menyimpulkan dari data yang telah disajikan dan didukung oleh data-data yang valid.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan di dalam PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan dengan cara campuran, yang terdiri dari observasi (pengamatan) dan wawancara langsung. Observasi yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai deskripsi dan spesifikasi pekerjaan di bagian produksi. Observasi mengenai deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dilakukan dengan mengamati jenis pekerjaan apa saja yang dibutuhkan oleh lapangan kerja dalam melakukan proses produksi, mengamati dan melihat kebutuhan sumber daya manusia yang seperti apa yang cocok untuk pekerjaan di bagian produksi ini dan juga dokumen-dokumen terkait dengan produksi, dan wawancara yang dilakukan bersifat tidak terstruktur. Wawancara mengenai deskripsi pekerjaan dilakukan dengan cara berdiskusi dengan kepala bagian produksi dan beberapa orang karyawan bagian produksi, yang berkaitan dengan tugas dan kebutuhan jenis pekerjaan berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Rufus Ernest. Untuk memperoleh informasi mengenai spesifikasi pekerjaan, pemilik perusahaan hanya melakukan wawancara dengan kepala bagian produksi. Wawancara ini dilakukan untuk menentukan kriteria-kriteria calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan agar hasil observasi yang dilakukan oleh pemilik perusahaan sesuai dengan keinginan kepala bagian produksi. Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh Rufus Ernest, maka dapat memperoleh informasi untuk membuat analisis pekerjaan, yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi Pekerjaan

Urutan dari deskripsi pekerjaan memuat beberapa bagian yang mencakup tentang identifikasi pekerjaan, uraian singkat tentang pekerjaan, tugas-tugas yang dilaksanakan, tanggung jawab, wewenang pekerjaan, konteks pekerjaan, dan juga hubungan dengan bagian bagian lain, serta bahan dan peralatan yang dibutuhkan di dalam suatu pekerjaan (Bangun, 2013). Hal senada juga disampaikan oleh Rivai (2013), bahwa di dalam deskripsi pekerjaan penting untuk memberikan informasi mengenai identifikasi pekerjaan, ringkasan mengenai penggunaan pekerjaan beserta *output* yang diharapkan oleh perusahaan, peralatan, lingkungan kerja, dan juga aktivitas kerja. Berdasarkan hal tersebut dilihat dari dokumen yang dimiliki oleh perusahaan, informasi mengenai deskripsi pekerjaan pada perusahaan telah mencakup

beberapa hal diantaranya, identifikasi pekerjaan, uraian singkat tentang pekerjaan, tugas, hingga konteks pekerjaan yang ada pada bagian produksi. Untuk informasi mengenai material dan peralatan yang dibutuhkan, serta hubungan koordinasi kerja dengan bagian lain masih belum dijelaskan secara tertulis pada dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. SOP atau dokumen keterangan terkait deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan memberikan penjelasan bahwa tugas utama dari kepala bagian produksi adalah bekerja sama dengan bagian pemasaran dalam penyusunan rencana dan jadwal produksi, melakukan koordinasi dan mengawasi serta memberikan pengarahan kerja kepada anggota bagian produksi untuk menjamin terlaksananya kesinambungan dan ketetapan dalam proses produksi. Analisis deskripsi pekerjaan hanya dilakukan pemilik dengan berkoordinasi dengan kepala bagian produksi di dalam proses pencarian calon tenaga kerja. Berdasarkan dari hasil wawancara, hubungan koordinasi kerja antara karyawan bagian produksi dengan bagian-bagian lainnya dalam perusahaan adalah dengan bagian *marketing* kaitannya dengan informasi jenis produk yang diinginkan pelanggan, bagian *finishing* kaitannya dengan koordinasi mengenai pengecekan dan penyempurnaan barang, bagian bagian pabrik berkaitan dengan kondisi lingkungan pabrik, dan bagian gudang kaitannya dengan penyimpanan hasil barang yang telah selesai di produksi.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pada bagian produksi di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo sudah memiliki informasi secara tertulis mengenai deskripsi pekerjaan, catatan mengenai identifikasi pekerjaan, uraian singkat tentang pekerjaan, tugas-tugas yang dilaksanakan, tanggung jawab, wewenang, dan konteks pekerjaan. Informasi mengenai material, peralatan dan hubungan koordinasi perlu untuk ditambahkan di dalam informasi deskripsi pekerjaan. Informasi tersebut sangat berguna untuk memperlancar proses pekerjaan sehingga akan membuat pekerjaan semakin jelas dan efisien.

Spesifikasi Pekerjaan

Menurut Sunyoto (2012), spesifikasi pekerjaan berupa penyusunan persyaratan-persyaratan tertentu bagi suatu pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, ketangkasan, sifat-sifat, dan ciri-ciri yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Dari hasil wawancara tersebut, para narasumber mengatakan bahwa kriteria calon karyawan yang dibutuhkan pada bagian produksi adalah berjenis kelamin laki-laki, pendidikan minimal SMA, usia maksimal 40 tahun, bisa bekerja di dalam tim, mampu bekerja keras, dan disiplin. Hasil dari wawancara mengenai spesifikasi karyawan tersebut juga didukung dengan informasi yang berada pada dokumen spesifikasi karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan dari dokumen yang dimiliki oleh perusahaan mengenai spesifikasi pekerjaan karyawan pada bagian produksi, hasil analisis mengenai spesifikasi pekerjaan karyawan bagian produksi di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo diketahui memiliki spesifikasi yaitu: laki-laki, usia 18 hingga 40 tahun, tingkat pendidikan minimal SMA, pengalaman bekerja di perusahaan lain minimal selama 1 tahun, tidak sedang bekerja atau terikat kontrak di perusahaan lain, jujur dan memiliki kemauan untuk bekerja keras, memiliki

komunikasi yang baik, dan bisa bekerja sama dalam tim, serta diutamakan calon karyawan yang sudah memiliki pengalaman di perusahaan yang sama. Selain itu tingkat pendidikan, perusahaan juga memiliki penilaian khusus terhadap mata pelajaran tertentu yaitu matematika, dengan alasan apabila karyawan yang memiliki kepandaian dalam mata pelajaran matematika, tentunya kemampuan logikanya pasti baik. Berdasarkan dari hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa spesifikasi pekerjaan karyawan bagian produksi di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo sudah bisa dikatakan cukup baik, dikarenakan hampir semua unsur di dalam teori mengenai spesifikasi pekerjaan telah dimiliki oleh perusahaan, yaitu meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, dan juga ciri-ciri calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Sistem Rekrutmen Karyawan Pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo

Sistem rekrutmen pada perusahaan ini masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan dan dibantu oleh kepala bagian produksi tanpa adanya bagian atau divisi *human resource management*. Sebelum melakukan sistem rekrutmen, perusahaan terlebih dahulu melakukan analisis pekerjaan, yang terdiri dari spesifikasi dan deskripsi pekerjaan, untuk mendapatkan informasi guna mendukung sistem rekrutmen tersebut. Menurut teori Mathis and Jackson (20-06) penarikan calon karyawan pada perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu eksternal dan internal. Cara eksternal dapat melalui perguruan tinggi, sekolah, agen tenaga kerja, ataupun melalui sumber media. Untuk cara internal sendiri dapat dilakukan melalui *job posting*, referensi dari karyawan, merekrut ulang mantan karyawan ataupun melalui transfer posisi. Hasil dari penelitian sebelumnya, juga menyatakan bahwa cara melakukan penarikan calon karyawan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu menggunakan cara internal, yang terdiri dari referensi para karyawan kepada kerabat ataupun keluarganya yang ingin mencari pekerjaan dan juga pengambilan karyawan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, biasanya melalui *job posting* ataupun dengan transfer. Cara eksternal yang dilakukan dalam melakukan penarikan calon karyawan bisa didapatkan melalui sumber dari media dan juga penarikan melalui universitas atau perguruan tinggi yang ternama (Ratnasari 2013; Firkola 2011; Chen 2006). Senada dengan teori dari Mathis and Jackson dan juga penelitian sebelumnya, Rufus Ernest dan Herriyanto mengatakan pendapat dengan bunyi yang sama. Sebagai pemilik perusahaan, Rufus Ernest memahami bagaimana cara perusahaan melakukan penarikan calon karyawan.

“Cara melakukan rekrutmen karyawan yang digunakan adalah menggunakan iklan di surat kabar, walaupun dari iklan tersebut surat lamaran yang masuk sangat minim, sehingga perusahaan juga meminta bantuan karyawan agar menginformasikan lowongan pekerjaan dari mulut ke mulut kepada kerabat atau keluarga.”

Sementara itu Herriyanto sebagai kepala bagian produksi mengungkapkan bahwa:

“Cara melakukan rekrutmen karyawan yang digunakan adalah menggunakan iklan di surat kabar, walaupun dari iklan tersebut surat lamaran yang

masuk sangat minim, sehingga perusahaan juga meminta bantuan karyawan agar menginformasikan lowongan pekerjaan dari mulut ke mulut kepada kerabat atau keluarga.”

Hal ini juga dikuatkan dengan informasi dari para karyawan bagian produksi yang menjelaskan bahwa berdasarkan pengalaman yang mereka miliki, informasi lowongan pekerjaan yang mereka dapatkan berasal dari saudara atau kerabat yang sedang bekerja di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Berdasarkan hasil analisis data di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan hanya menggunakan satu metode saja yang ada di dalam teori Mathis dan Jackson (2006) dan juga dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu cara internal yang berasal dari referensi para karyawan. Penarikan calon karyawan yang berasal dari rekomendasi dari karyawan yang telah bekerja merupakan sesuatu yang legal dan baik, serta boleh untuk dilakukan oleh perusahaan, tetapi penggunaan cara ini harus lebih berhati-hati dikarenakan masalah utamanya adalah kecenderungan diskriminasi (Rivai, 2012).

Cara PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo dalam melakukan penarikan calon karyawan, masih dapat dikatakan bahwa rekrutmen tersebut dilakukan secara konvensional karena masih menggunakan media kertas (belum menggunakan media *online*) dan juga melakukan penarikan calon karyawan berdasarkan kontak secara personal. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Woodman (2014) “rekrutmen secara konvensional adalah sebuah proses ketika orang melamar sebuah pekerjaan yang masih menggunakan kertas sebagai media surat lamaran kerja, dibandingkan dengan orang yang sudah menerapkan media online untuk mengirim surat lamaran kerjanya” (para. 1) dan juga sesuai dengan teori dari Beardwell (2007) yang mengatakan bahwa “rekrutmen secara konvensional juga dapat dilihat dari ciri-ciri metode yang digunakan, yaitu masih menggunakan iklan di surat kabar, *job fair*, atau kontak secara personal” (p. 202).

Setelah menentukan deskripsi, spesifikasi pekerjaan dan juga cara untuk melakukan penarikan calon karyawan, perusahaan membuat tahapan-tahapan mengenai bagaimana cara menjalankan sistem rekrutmen tersebut. Sejalan ini tidak ada SOP (*standard operation procedure*) tertulis secara baku di dalam sistem rekrutmen, terutama pada tahapan rekrutmen. Menurut teori dari Rivai (2013) tahapan rekrutmen dimulai dengan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia, lowongan pekerjaan, verifikasi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan, melakukan penarikan calon tenaga kerja, dan mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, bahwa dibutuhkan analisis pekerjaan (deskripsi dan spesifikasi pekerjaan) dan juga perencanaan sumber daya manusia sebelum melakukan rekrutmen pada calon karyawan atau tenaga kerja (Ratnasari 2013; Nurhuda, Hamid, dan Riza 2014). Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, Rufus Ernest dan Herriyanto memberikan informasi bahwa tahapan rekrutmen di dalam perusahaan biasanya adalah menyiapkan informasi mengenai deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, menentukan cara di dalam melakukan penarikan calon karyawannya, melakukan rekrutmen, dan akhirnya mendapatkan calon pelamar pekerjaan. Berdasarkan

informasi tersebut dapat dilihat bahwa tahapan dalam sistem rekrutmen karyawan di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo masih belum memiliki proses perencanaan sumber daya manusia di dalam melakukan rekrutmen pada perusahaan. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan teori dan hasil penemuan sebelumnya bahwa di dalam rekrutmen harus ada perencanaan sumber daya manusia. Dengan memiliki perencanaan sumber daya manusia, diharapkan rekrutmen karyawan di perusahaan ini bisa lebih dapat berjalan lebih efektif, efisien, terstruktur, dan terencana. Hal ini sesuai dengan teori dari Mondy (2008) yang menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis pencocokan pasokan internal dan eksternal manusia denganantisipasi lowongan pekerjaan dalam organisasi selama periode waktu tertentu dan juga didukung oleh teori dari Simamora (2014) bahwa perencanaan sumber daya manusia mampu membantu perusahaan untuk bisa lebih efektif di dalam mencapai tujuannya.

Menurut Siagian (2008) dalam rekrutmen terdapat tiga macam kendala-kendala yang biasanya dihadapi oleh perusahaan, yaitu kendala yang berasal dari kondisi eksternal, faktor-faktor internal pada perusahaan, dan juga kebiasaan para pencari kerja. Dari sisi kendala yang dialami selama rekrutmen dianggap valid dikarenakan adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh kelima narasumber yang mengatakan bahwa kendala yang dialami berasal dari faktor internal mengenai perhitungan gaji dan juga kebiasaan para pencari kerja yang melakukan keterlambatan pada saat pengumpulan berkas lamaran. Rufus Ernest mengatakan bahwa

“Kendala utamanya itu berasal dari penggunaan metode penarikan calon karyawan yang bersifat internal, yaitu referensi dari para karyawan yang dikarenakan rekrutmen tersebut sering melebihi batas waktu yaitu satu minggu dan juga besaran gaji yang diajukan oleh calon karyawan baru. Hal tersebut disebabkan oleh keterlambatan dari penyerahan surat lamaran yang masuk dan juga ekspektasi calon karyawan baru yang ingin mendapatkan gaji yang sama besarnya dengan karyawan yang sudah bekerja lama. Keterlambatan ataupun permasalahan gaji tersebut terjadi akibat kurangnya informasi yang di dapatkan oleh calon karyawan dari kerabat atau keluarga yang memberikan informasi mengenai pekerjaan diperusahaan ini.”

Pandangan dari Rufus Ernest, juga diperkuat dari pernyataan Herrityanto sebagai kepala bagian produksi mengenai kendala dalam sistem rekrutmen, bahwa:

“Yang menjadi kendala adalah waktu rekrutmen-nya kadang tidak sesuai dengan keinginan perusahaan, padahal dibutuhkannya cepat dan terkadang harapan upah yang diinginkan oleh calon karyawan juga tidak sesuai dengan keinginan perusahaan.”

Hasil wawancara dengan para karyawan bagian produksi juga membenarkan hal tersebut, bahwa kendala yang sering terjadi adalah yang terutama mengenai waktu dan juga besaran gaji yang diinginkan oleh calon karyawan baru. Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat dilihat bahwa kendala yang terjadi pada perusahaan sesuai dengan teori yang

di-sampaikan oleh Siagian (2008), tetapi untuk kendala yang berasal dari eksternal tidak dialami oleh perusahaan. Analisis terhadap kendala yang berasal dari faktor organisasional sendiri biasanya berasal dari informasi tentang tentang perhitungan gaji atau upah, dikarenakan kebijakan tentang upah atau gaji pada setiap perusahaan tentunya memiliki perhitungan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, sehingga terkadang karyawan yang baru masuk biasanya meminta gaji minimal sama besarnya dengan perusahaan sebelumnya apabila gaji yang ditawarkan oleh perusahaan lebih rendah. Kendala dari kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri yaitu berupa keterlambatan dalam penyerahan surat lamaran yang diakibatkan kurangnya informasi yang didapatkan oleh calon pelamar mengenai segala hal tentang rekrutmen pada perusahaan.

Berdasarkan dari hasil analisis sistem rekrutmen calon karyawan pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, dapat dilihat bahwa sistem rekrutmenya masih perlu dikembangkan lagi dengan menambahkan beberapa bagian pada cara melakukan penarikan calon karyawannya, yaitu melalui cara internal ataupun eksternal lainnya, untuk menghindari terjadinya ketidakadilan di dalam melakukan rekrutmen yang berasal dari referensi karyawan. Untuk tahapan dalam sistem rekrutmen perusahaan, perlu ditambahkan atau diadakan tahap perencanaan sumber daya manusia. Dengan memiliki perencanaan sumber daya manusia, diharapkan rekrutmen karyawan di perusahaan ini bisa lebih dapat berjalan lebih efektif, efisien, terstruktur, dan terencana, sehingga kendala-kendala yang ada di dalam sistem rekrutmen dapat teratasi dengan baik.

Faktor Utama Rekrutmen Secara Konvensional Pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo

Menurut Bangun (2013), terdapat tiga faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen, yaitu waktu, kuantitas dan kualitas calon pelamar, dan juga biaya serta manfaat penarikan tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara mengenai faktor utama dalam melakukan rekrutmen secara konvensional, Rufus Ernest mengatakan bahwa:

“Faktor yang paling dipertimbangkan dalam melakukan rekrutmen adalah waktu. Dengan order dari pelanggan yang ada batasan waktu, tentunya sistem rekrutmen karyawan harus dilakukan secara cepat. Selain itu tentunya kualitas dari calon karyawan tersebut juga perlu diperhatikan. Hal itu dikarenakan, saya ingin agar sistem rekrutmen yang langsung dilakukan dan dibawah pengawasan saya bisa dilakukan secara cepat, tetapi juga mendapatkan calon karyawan yang berkualitas. Rekrutmen yang cepat juga bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan, agar order dari pelanggan yang masuk bisa diselesaikan secara cepat dan tepat, karena sebagian besar pelanggan kami berasal dari proyek-proyek besar, seperti pembangunan perumahan dan hotel, sehingga kami tidak ingin mengecewakan pelanggan.”

Hal tersebut juga didukung dari pernyataan Herrityanto yang mengatakan bahwa:

“Faktor yang dipertimbangkan perusahaan adalah waktu, supaya rekrutmen dapat dilakukan dengan cepat, dan proses produksi dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, diharapkan perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Apabila rekrutmen langsung dilakukan oleh atas-an, pasti sistem rekrutmen tersebut akan berjalan dengan cepat dan juga kualitas dengan yang di-harapkan sesuai dengan keinginan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan, perusahaan berusaha untuk tetap menjaga kualitas dari produk serta jasa yang ditawarkan, didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai.”

Pernyataan dari kedua narasumber di atas juga diperkuat dari penjelasan para karyawan bagian produksi mengenai informasi tersebut, bahwa karyawan menilai perusahaan menginginkan karyawan baru yang cepat bisa masuk kerja, bukan karyawan yang masih butuh waktu karena masih terikat dengan perusahaan lain dan juga karyawan yang memiliki kemampuan di dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa faktor rekrutmen yang ada di perusahaan sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Bangun (2013), tetapi untuk faktor biaya dan manfaat tenaga kerja bukan menjadi faktor utama bagi perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Analisis terhadap faktor waktu dan kualitas calon karyawan yang menjadi faktor utama perusahaan di dalam melakukan rekrutmen secara konvensional adalah agar perusahaan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu dengan didukung oleh ketersediaan dari jumlah para karyawan dan juga kualitas sumber daya manusia yang tentunya sesuai dengan keinginan perusahaan, sehingga hal tersebut yang membuat pemilik perusahaan ikut turun tangan langsung di dalam melakukan sistem rekrutmen pada perusahaan ini. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang penting dalam rekrutmen agar order dari pelanggan bisa diselesaikan secara cepat dan berkualitas, yang sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan. Untuk faktor biaya dan manfaat tenaga kerja bukan menjadi faktor utama bagi perusahaan, melainkan hanya sebagai faktor pendukung saja, karena perusahaan lebih menekankan pada kecepatan waktu di dalam melakukan rekrutmen serta kualitas calon karyawan yang didapatkan.

Sistem Seleksi Karyawan Pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo

Sistem seleksi karyawan di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan dengan dibantu oleh kepala bagian produksi. Menurut Bangun (2013) Setiap perusahaan memiliki perbedaan di dalam menentukan langkah-langkah yang digunakan dalam kegiatan sistem seleksi. Tidak ada standar yang baku dalam menentukan langkah-langkah dalam seleksi, tetapi secara umum dapat ditentukan melalui penerimaan surat lamaran, wawancara pendahuluan, tes psikologi, pemeriksaan referensi, wawancara seleksi, persetujuan atasan, pemeriksaan kesehatan, dan orientasi. Dalam melakukan sistem seleksi terhadap calon pelamar pekerjaan yang sudah masuk pada tahap sistem rekrutmen, hal-hal yang mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan adalah tahapan awal seleksi hingga cara

perusahaan membuat keputusan dalam penerimaan calon karyawan tersebut. Berdasarkan dari hasil wawancara, Rufus mengatakan bahwa tahapan-tahapan di dalam melakukan sistem seleksi adalah:

“Pertama yang pasti kami harus terima berkas lamaran, yang terdiri dari CV, *fotocopy* ijazah terakhir, *fotocopy* KTP, foto 3x4, dan juga surat keterangan kelakuan baik dari pihak kepolisian. Tahap selanjutnya adalah wawancara dengan saya dan kepala bagian produksi. Hal-hal yang ditanyakan biasanya menyangkut hal-hal yang bersifat sederhana, misalnya tentang kenapa ingin bekerja disini, sudah pernah bekerja dalam bidang ini atau tidak sebelumnya, apakah siap menerima gaji sekian, dan apakah bisa bekerja langsung dengan masa percobaan tiga bulan. Kami kemudian memeriksa referensi dari dokumen atau cv yang mereka berikan, dan kalau semua tahapan bisa dilalui dengan baik, biasanya langsung diterima kerja.”

Pernyataan dari Rufus Ernest, juga diperkuat oleh pernyataan dari Herriyanto yang mengatakan bahwa:

“Prosesnya cukup mudah dalam menjalani tahapan seleksi diperusahaan ini, yaitu perusahaan menerima berkas lamaran pekerjaan yang terdiri dari *fotocopy* ijazah, cv, *fotocopy* KTP, foto 3X4 sebanyak 2 lembar, dan juga surat keterangan baik dari pihak kepolisian, setelah itu melakukan wawancara dengan atasan dan saya, lalu memeriksa referensi dari dokumen yang diberikan oleh calon pelamar, lalu biasanya langsung diterima kerja apabila tahapan demi tahapan dapat dilakukan dengan lancar.”

Keterangan kedua narasumber di atas juga didukung oleh para karyawan di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Keterangan tersebut berdasarkan dari pengalaman yang mereka alami ketika mengikuti sistem seleksi pada perusahaan ini. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa tidak ada tahapan terhadap tes kesehatan, psikologi, ataupun kemampuan yang diberikan oleh perusahaan kepada calon karyawannya. Perusahaan tidak menggunakan tahapan tes di dalam sistem seleksi ini, dikarenakan sistem seleksi ini langsung dilakukan oleh pemilik perusahaan, sehingga pemilik merasa wawancara dan juga seleksi dokumen yang diberikan sudah cukup untuk melakukan sistem seleksi dan perusahaan juga memberikan masa percobaan selama tiga bulan kepada calon karyawan yang telah diterima untuk melihat potensi kerja langsung yang mereka miliki. Berdasarkan hal tersebut, tahapan seleksi yang ada pada perusahaan bisa dikatakan belum sesuai dengan teori yang ada, karena di dalam teori menyebutkan bahwa secara umum prosedur yang digunakan oleh perusahaan dalam tahapan seleksinya adalah menggunakan berbagai macam tes, baik itu tes kesehatan ataupun tes psikologi, serta tes bakat minat karyawan. Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, dapat dilihat bahwa sistem seleksi karyawan pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo dapat dikembangkan lagi dengan memberikan berbagai macam tes di dalam tahapan sistem seleksinya. Untuk meningkatkan efektifitasnya, sistem seleksi karyawan bagian produksi di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo perlu ditambahkan tes kesehatan. Perusahaan tidak perlu

melakukan tes kesehatan sendiri, akan tetapi dengan menambahkan persyaratan di lamaran pekerjaan berupa surat keterangan sehat dari puskesmas atau klinik kesehatan, serta surat keterangan tidak buta warna. Tes psikologi juga dilakukan dengan cara penilaian secara langsung melalui wawancara oleh kepala bagian produksi dan pemilik perusahaan. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, yang dinilai masih belum memerlukan bantuan lembaga lainnya untuk membantu tes psikologi.

Menurut Rothmann dan Copper (2008), dalam kegiatan seleksi, terdapat tiga jenis sistem seleksi, yaitu *successive hurdles approach* yang memiliki arti bahwa sistem seleksi yang berdasarkan urutan *testing, compensatory approach* yang memiliki arti bahwa sistem seleksi berdasarkan dengan menghitung rata-rata nilai tes pelamar, dan *combined approach* yang merupakan gabungan dari kedua jenis sistem seleksi tersebut. Sistem seleksi di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan dan tidak ada kerja sama dengan lembaga lainnya. Kelengkapan dokumen ataupun berkas yang dibutuhkan pada saat melamar pekerjaan pada perusahaan ini berupa *Curriculum Vitae (CV)*, *fotocopy* ijazah pendidikan terakhir (minimal SMA), *fotocopy* KTP, dua lembar foto terbaru yang berukuran 3X4, dan juga surat keterangan kelakuan baik dari pihak kepolisian. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan cenderung menggunakan jenis sistem seleksi pada perusahaan sesuai dengan teori dari Rothmann dan Copper (2008), yaitu *successive hurdles approach*. Hal tersebut dapat dilihat bahwa di dalam melakukan sistem seleksi perusahaan tidak menggunakan berbagai macam tes, sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan jenis sistem seleksi *compensatory approach* dan *combined approach*, karena kedua jenis sistem seleksi tersebut membutuhkan nilai rata-rata dari setiap tes seleksi. Setiap calon karyawan yang ingin melamar pekerjaan pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, harus bisa melewati tahapan-tahapan dalam sistem seleksi di atas, yaitu kelengkapan dokumen administratifnya, wawancara dengan pemilik dan kepala bagian produksi, dan juga pemeriksaan referensi yang diberikan, agar bisa melanjutkan ke tahap selanjutnya, dan kemudian dinyatakan diterima oleh perusahaan ini apabila berhasil melalui tahapan demi tahapan tersebut.

Sistem seleksi dalam melakukan penarikan calon karyawan yang dilakukan oleh PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, masih dapat dikatakan bahwa sistem seleksi tersebut dilakukan secara konvensional. Hal itu dapat dilihat dari teknik wawancara secara langsung tatap muka yang dilakukan oleh pemilik perusahaan dan kepala bagian produksi di dalam melakukan wawancara dan juga sistem seleksinya masih dengan menggunakan dokumen dan wawancara langsung, tanpa menggunakan berbagai macam tes seleksi. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Woodman (2014) yang mengatakan bahwa “seleksi secara konvensional adalah sebuah proses ketika perusahaan masih menggunakan teknik wawancara secara langsung (tatap muka) kepada calon karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan keyakinan tentang calon karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan di perusahaan” (para. 1) dan juga seleksi karyawan secara konvensional memberikan

ciri-ciri bahwa penentuan diterima tidaknya calon karyawan masih ditentukan dengan kriteria tingkat pendidikan, usia, pengalaman kerja, karakter, pengetahuan dan wawasan, serta kesan personal. Berbeda dengan seleksi karyawan secara modern yang sudah menggunakan pendekatan psikologis karyawan (*Traditional and modern methods of personnel selection*, 2012, para.1).

Menurut Sunyoto (2012) di dalam sistem seleksi terdapat empat faktor penyebab terjadinya kendala, yaitu penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan. Informasi mengenai kendala yang terjadi di dalam sistem seleksi berdasarkan hasil wawancara dengan kelima narasumber dianggap valid dikarenakan konsistensi jawaban yang diberikan oleh para narasumber. Rufus Ernest dan Heriyanto menyatakan bahwa selama sistem seleksi berlangsung, tidak ada kendala-kendala yang besar dan mengganggu sistem seleksi. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan para karyawan bagian produksi, bahwa selama menjalani sistem seleksi tidak ada kendala yang berarti dan dapat dijalankan dengan baik serta lancar. Dapat dilihat bahwa kendala yang terjadi pada perusahaan tidak sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Sunyoto (2012). Perusahaan dan karyawan merasa tidak pernah mengalami kendala di dalam sistem seleksinya dikarenakan sistem seleksi di perusahaan ini masih bersifat sederhana dan juga masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan.

Berdasarkan analisis sistem seleksi calon karyawan pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, yang terdiri dari tahapan, jenis sistem seleksi, serta kendalanya dapat dilihat bahwa sistem seleksinya sudah cukup bagus, tetapi bisa untuk dikembangkan lagi dengan cara menambahkan tes kesehatan ataupun diberikan tes tentang kemampuan dasar bagi calon karyawan. Perusahaan tidak perlu melakukan tes kesehatan sendiri, akan tetapi dengan menambahkan persyaratan di surat lamaran pekerjaan berupa surat keterangan sehat dari puskesmas atau klinik kesehatan. Hal tersebut untuk melihat dan mengukur apakah calon karyawan yang ada sesuai dengan lowongan pekerjaan yang dibutuhkan. Pilihan untuk menambah persyaratan di dalam sistem seleksinya bersifat opsional mengingat selama menjalankan sistem seleksinya, perusahaan masih belum mengalami kendala apa-pun.

Faktor Utama Seleksi Secara Konvensional Pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo

Menurut teori dari Rivai (2013) terdapat empat macam faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan di dalam melakukan seleksi kepada calon karyawannya, yaitu peningkatan biaya, motivasi karyawan yang rendah, peningkatan kualitas, serta kurang upaya manajer atau supervisor dalam membimbing bawahannya. Berdasarkan dari hasil wawancara mengenai faktor seleksi secara konvensional Rufus Ernest mengatakan bahwa faktor yang paling dipertimbangkan dalam melakukan sistem seleksi, yaitu:

“Untuk memastikan langsung, bahwa perusahaan mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan dan minat di dalam bekerja, selain itu juga ingin memastikan apakah mereka juga sudah memenuhi kualifikasi yang ditetapkan dan juga

apakah mereka lolos atau berhasil pada saat masa-masa percobaan. Faktor tersebut menjadi penting, karena ingin memastikan tidak terjadinya kesalahan di dalam melihat kemampuan dan minat kerja karyawan tersebut. Kalo sampai dapat karyawan yang tidak bekerja sungguh-sungguh, hasil produksi yang karyawan hasilkan bisa-bisa tidak sesuai dengan harapan pelanggan dan itu pasti akan menimbulkan biaya yang tidak terduga. Baik biaya yang bisa dihitung dengan jumlah ataupun tidak, contohnya saja nama baik, karena prinsip perusahaan kami kepuasan pelanggan adalah yang terpenting.”

Pernyataan dari Rufus Ernest menunjukkan bahwa faktor utama dalam melakukan sistem seleksi yang dilakukan secara konvensional adalah faktor peningkatan biaya. Hal ini dilakukan untuk memastikan tidak terjadinya peningkatan biaya akibat kesalahan di dalam melakukan penerimaan calon karyawan.

Faktor kedua adalah peningkatan kualitas. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghindari hasil pelayanan produksi yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan. Dalam melakukan sistem seleksi ini, pemilik perusahaan merasa perlu mengambil bagian untuk menghindari penerimaan calon karyawan yang tidak sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga tidak menimbulkan biaya yang lebih bagi perusahaan dan juga menjaga kepuasan dari pelanggan terhadap hasil kerja yang diakibatkan dari ketidakmampuan karyawan tersebut.

Hal yang senada juga dikatakan oleh Herriyanto, yang mengatakan bahwa:

“Faktor yang paling dipertimbangkan oleh perusahaan adalah melihat apakah mereka sudah lolos tahap masa percobaan, dan juga melihat dari apakah mereka sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu faktor yang juga dipertimbangkan adalah komitmen dan keseriusan mereka di dalam bekerja serta keinginan untuk selalu belajar dan mampu bekerja sama dengan anggota karyawan lainnya. Hal itu dikarenakan kami membutuhkan orang yang mau kerja dan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dan juga mempunyai sifat ingin bertanya apabila tidak mengerti. Hal itu dilakukan untuk menghindari kesalahan di dalam proses produksi dan tentunya untuk meningkatkan kepuasan konsumen terhadap hasil kerja karyawan yang kami miliki, karena sebagian besar hasil produksi yang dibuat merupakan produk yang dibuat berdasarkan *made by order*.”

Dari hasil keterangan Rufus Ernest dan juga Herriyanto, hasil keterangan tersebut juga didukung oleh informasi yang diberikan oleh para karyawan bagian produksi, yang menyatakan bahwa perusahaan memilih mereka sebagai karyawan pada bagian produksi karena, mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan juga telah sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa faktor seleksi yang ada di perusahaan sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Rivai (2013), tetapi untuk faktor motivasi

karyawan dan faktor kehadiran manajer atau supervisor dalam membimbing bawahannya bukan menjadi faktor utama bagi perusahaan dalam melakukan seleksi. Analisis terhadap faktor peningkatan biaya dan kualitas menjadi faktor utama perusahaan di dalam melakukan seleksi secara konvensional. Hal tersebut, dikarenakan pemilik perusahaan ingin memastikan langsung bahwa calon karyawan yang berada pada tahap seleksi merupakan calon karyawan yang telah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, agar mampu mengikuti masa percobaan yang diberikan, agar perusahaan tidak salah memilih dan menentukan dalam mendapatkan calon karyawan, sehingga tidak akan menimbulkan biaya yang tidak terduga akibat dari kesalahan dan ketidakmampuan karyawan di dalam melakukan pekerjaan dan juga bisa mengurangi tingkat kepuasan dari para konsumen terhadap kualitas dari hasil produksi yang dihasilkan oleh para karyawan.

V. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab 4 maka kesimpulan di dalam penelitian ini adalah:

- a. Sistem rekrutmen karyawan pada PT Bian Niaga Batuan masih dilakukan langsung oleh pemilik dan dibantu kepala bagian produksi, tanpa adanya bagian *human resource management*. Dalam sistem rekrutmen ini, perusahaan melakukan penarikan calon karyawan hanya dengan cara internal, yaitu referensi dari karyawan. Pada sistem rekrutmen di perusahaan ini tidak ada tahapan mengenai perencanaan sumber daya manusia sebelum melakukan rekrutmen, sehingga terkadang terjadi keterlambatan dalam tahapan pengisian lowongan pekerjaan. Untuk kendala yang mempengaruhi sistem rekrutmen karyawan adalah waktu dan juga besaran gaji yang diminta oleh calon karyawan.
- b. Sistem seleksi karyawan pada PT Bian Niaga Batuan juga masih dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan dengan dibantu oleh kepala bagian produksi. Sistem seleksi pada perusahaan ini, meliputi penerimaan berkas lamaran, wawancara dengan pemilik perusahaan, wawancara dengan kepala bagian produksi, memeriksa referensi atau dokumen, dan juga cara pengambilan keputusan, tanpa adanya tahapan tes kesehatan yang diberikan oleh perusahaan maupun tes yang lainnya. Dalam sistem seleksi di perusahaan ini, setiap calon karyawan harus bisa melewati tahapan satu per satu dengan baik, agar bisa menuju ketahap selanjutnya. Perusahaan belum pernah mengalami kendala yang berarti dalam melakukan seleksi karyawan, karena sistem seleksi ini masih bersifat sederhana dan mudah untuk dijalankan.
- c. Faktor utama bagi PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo di dalam memilih untuk menggunakan metode konvensional pada sistem rekrutmen karyawan adalah faktor efisiensi waktu serta kualitas dan kuantitas calon karyawan. Faktor-faktor tersebut menjadi faktor yang penting bagi perusahaan di dalam melakukan sistem rekrutmen secara konvensional, dikarenakan pemilik

perusahaan ingin memastikan langsung, bahwa perusahaan mampu mendapatkan calon karyawan dengan waktu yang cepat dan efisien, sehingga tidak mengganggu kelancaran pada kegiatan produksi yang diakibatkan dari kurangnya jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor kualitas dan kuantitas dari calon karyawan juga mendapatkan perhatian dari pemilik perusahaan. Hal ini dikarenakan, walaupun pemilik perusahaan ingin mendapatkan calon karyawan secara cepat dan juga tetap memperhatikan kualitas dari produk serta jasa yang ditawarkan.

- d. Faktor utama bagi PT Bian Niaga Batuan di dalam memilih untuk menggunakan metode konvensional pada sistem seleksi karyawan adalah faktor peningkatan biaya dan kualitas. Faktor tersebut menjadi faktor yang penting, agar perusahaan tidak salah dalam memilih calon karyawan, sehingga tidak akan menimbulkan biaya yang tidak terduga akibat dari kesalahan dan ketidakmampuan karyawan tersebut pada saat melakukan pekerjaan. Faktor dari kualitas calon karyawan juga mendapatkan perhatian dari perusahaan dalam melakukan sistem seleksi. Hal itu dikarenakan, perusahaan tidak ingin kualitas kinerja dari calon karyawan yang mereka miliki, bisa mengurangi tingkat kepuasan dari para konsumen terhadap kualitas dari hasil produksi yang dihasilkan dari calon karyawan tersebut.

Saran yang dapat diberikan di dalam penelitian ini adalah: pertama, perusahaan bisa membuat catatan tambahan di dalam deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan material dan peralatan yang akan digunakan terkait pekerjaan. Kedua, perusahaan bisa menambah beberapa metode eksternal yang lain di masa depan untuk dapat memperluas metode atau cara rekrutmen yang telah digunakan oleh PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo saat ini, contohnya melalui sekolah SMK-SMK. Ketiga, perusahaan bisa menambahkan tes kesehatan, melalui penambahan persyaratan di surat lamaran pekerjaan berupa surat keterangan sehat dari puskesmas atau klinik kesehatan, serta surat keterangan tidak buta warna. Keempat, perusahaan bisa membuat divisi personalia atau HRM (*Human Resource Management*) dengan personalia yang ramping, yaitu dua orang, satu orang sebagai kepala HRM dan satu orang staff HRM. Keberadaan HRM yang bisa fokus menangani rekrutmen dan seleksi, diharapkan dapat membuat proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo dapat lebih cepat sehingga efisien di waktu. Kelima, perusahaan bisa mencoba untuk mulai melakukan rekrutmen dengan menggunakan media online, yang dapat dimulai dengan melakukan posting lowongan pekerjaan pada salah satu website situs pekerjaan. Bagi penelitian selanjutnya, Hasil dari penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan penelitian-penelitian terhadap bagian lain yang berhubungan dengan bagian produksi, seperti pemasaran, gudang, finishing, dan pabrik, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih lengkap dan lebih obyektif mengenai rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

- Bangun, W. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Erlangga.
- Beardwell, J. C. T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. (10th ed., vol. 1). Jakarta: Indeks.
- Firkola, P. (2011). Japanese recruitment practices. *Econ. J. of Hokkaido Univ*, 40, 59 – 70.
- Half, R. (2012). *New research: Traditional recruitment methods still favored by hiring manager*. Retrieved September 9, 2014, from <http://www.roberthalf-co.uk/EMEA?United%20Kingdom/Press%20Releases/Documents/rhuk-traditional-hiring%20trends.pdf>.
- Half, R. (2012). *New research: Traditional recruitment methods still favored by hiring manager*. Retrieved September 9, 2014, from <http://www.roberthalf.be/portal/site/rhbe/menuitem/b.0a.52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnnextoid=1f004d7b0fd56310VgnVCM10000180af90aRCRD>.
- Hamid, D., Nurhuda, E., & Riza, M. F. (2014). Analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan: Studi pada karyawan biro perjalanan umum Rosalia Indah. *Administrative business journal*, 9(1), 2 – 8.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (10th ed.). Mason: Thompson South-Western.
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Piotrowski, C., & Armstrong, T. (2006). Current recruitment and selection practices. *North American journal of psychology*, 8(3), 489 – 496.
- Putra, N. (2011). *Penelitian kualitatif: Proses dan aplikasi*. Jakarta: Indeks.
- Rachmawati, I. K. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Ratnasari, D. (2013). Studi tentang rekrutmen perlindungan masyarakat (Linmas). *Ejournal Pemerintahan Integratif*, 1(1), 75 – 90.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (2th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Roothman, I., & Copper, C. (2008). *Organizational and Work Psychology*. Great Britain: Hodder Education
- Siagian, S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Surabaya: Kencana.
- Woodman. (2014). *Traditional recruitment and selection*. Retrieved October 17, 2014, from <http://>

http://www.ehow.com/info_8613264_traditional-

[recruitment-selection.html.](http://www.ehow.com/info_8613264_traditional-recruitment-selection.html)