

ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA PERUSAHAAN BIHUN CAHAYA TIGA TUNGGAL

William Santosa Halim

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: 1994wsh@gmail.com

Abstrak—Di era globalisasi seperti sekarang ini, perkembangan dan persaingan industri berlangsung secara ketat. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam perkembangan perusahaan oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa proses perekrutan dan seleksi sumber daya manusia pada Perusahaan Bihun Cahaya Tiga Tunggal. Pemilik, kepala personalia dan karyawan perusahaan merupakan informan dalam penelitian ini. Untuk mendeskripsikan proses tersebut dilakukan wawancara semi terstruktur kepada informan. Dari proses wawancara tersebut akan dibuat deskripsi serta analisa kedua proses tersebut. Dari hasil analisa yang didapat, proses perekrutan karyawan yang terjadi di perusahaan melalui media internet, media massa seperti koran dan referensi karyawan yang ada di perusahaan. Setelah direkrut, karyawan akan diseleksi dengan menggunakan dua metode yaitu metode wawancara dan tes tertulis. Setelah diterima bekerja di perusahaan, karyawan akan dilatih dengan menggunakan metode pelatihan sambil bekerja.

Kata Kunci—Sumber Rekrutmen, Teknik Rekrutmen, Kendala Rekrutmen, Faktor dalam Seleksi, Tahap Seleksi

I. PENDAHULUAN

Di dalam suatu perusahaan terdapat beberapa jenis faktor produksi seperti sumber daya alam, sumber daya modal dan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan untuk mengatur, menjalankan dan mengendalikan sumber daya lainnya dalam kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Semakin tinggi kemampuan dan kualitas dari kinerja sumber daya manusia, semakin tinggi pula kualitas hasil yang diperoleh perusahaan.

Salah satu faktor pembeda yang dimiliki perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya adalah prestasi dari tenaga kerja perusahaan. Ketika sumber daya manusia dikelola dengan baik, kegiatan dalam perusahaan seperti penggunaan sumber daya alam dan modal, proses produksi dan kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai efektif dan efisien. Hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Rekrutmen merupakan langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk menarik dan mencari sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tahapan selanjutnya dari rekrutmen adalah seleksi. Pada proses seleksi, manajemen sumber daya manusia berperan untuk menentukan dan memilih sumber daya manusia yang ada serta menempatkan sumber daya manusia tersebut pada posisi yang tepat. Dengan demikian, kemampuan dan kualitas individu dapat lebih cepat berkembang dikarenakan tiap individu bekerja sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki.

Pendapat Mello (2011, p.204) mengatakan bahwa “*ensure the organization has the right employees with the right skills in the right places, at the right times*”. Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses penting. Apabila rekrutmen dan seleksi tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan tidak memperoleh sumber daya manusia yang tepat dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal tersebut akan membuat proses kinerja yang ada didalam perusahaan berjalan kurang efektif dan efisien.

Objek penelitian ini yaitu perusahaan bihun Cahaya Tiga Tunggal. Perusahaan ini memiliki tenaga kerja sejumlah enam puluh orang dan omset lebih dari tujuh miliar rupiah per tahun. Cahaya Tiga Tunggal terbagi menjadi bagian personalia, bagian bengkel, bagian produksi dan bagian staff kantor.

Proses rekrutmen yang ada di Cahaya Tiga Tunggal melalui sumber rekrutmen seperti media cetak berupa koran, media internet, dan rekomendasi karyawan dalam perusahaan. Sedangkan, tahap seleksi melalui wawancara. Namun demikian, Cahaya Tiga Tunggal mengalami kendala dalam menemukan sumber daya manusia yang dapat memenuhi kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, meskipun Cahaya Tiga Tunggal menggunakan tiga sumber rekrutmen, setiap sumber tersebut memberikan dampak masing-masing seperti karyawan yang melalui rekomendasi dari perusahaan memiliki kendala yaitu seperti ketika ada satu karyawan yang meminta ijin karena ada keperluan keluarga, acara didesa, maupun yang lainnya, membuat karyawan lain juga minta ijin dikarenakan masih memiliki hubungan kekerabatan satu sama lain sehingga dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Hal tersebut terjadi dikarenakan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan masih terdapat unsur-unsur tradisional dimana nilai kekeluargaan masih sangat kental. Selain itu, biasanya karyawan baru yang didapat melalui rekomendasi akan mengalami masalah ketika ada pergeseran bagian atau *rolling*. Lalu, biasanya karyawan baru yang didapat dari rekrutmen melalui media internet maupun media cetak kurang dapat bertahan lama dikarenakan sulit dan lambat dalam beradaptasi.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang tepat untuk Cahaya Tiga Tunggal. Proses rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi tenaga kerja pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari atau memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekuangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Sunyoto (2012)). Terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari dalam

perusahaan dan dari luar perusahaan. Sumber rekrutmen dari dalam perusahaan merupakan suatu usaha mengisi kekosongan posisi dengan merekrut orang dalam atau tenaga kerja yang ada didalam perusahaan. Sedangkan sumber rekrutmen dari luar perusahaan terdiri dari *Walk-in Applicant*, rekomendari dari karyawan dalam perusahaan, iklan di media massa, serikat pekerja, lembaga pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan, internet, dan *open house* (Bangun (2012)). Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009) rekrutmen sumber daya manusia yang dilakukan organisasi publik maupun organisasi swasta mempunyai tiga teknik, yaitu 1) *Centralized recruitment technique*, 2) *Decentralized recruitment technique*, dan 3) *Name request* (dalam Sunyoto, 2012). Menurut Siagian (2008) berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi bersangkutan, kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri dan faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak (dalam Sunyoto, 2012).

Proses seleksi sumber daya manusia merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sunyoto,2012). Tahap-tahap seleksi sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi, yaitu penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara oleh penyelia, dan keputusan penerimaan (Handoko, 1997). Menurut Siagian pada tahun 2008 dalam Sunyoto (2012) dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu 1) penawaran tenaga kerja, 2) tantangan etis, 3) tantangan organisasional, dan 4) kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono,2013)

Subjek dalam penelitian ini adalah pemilik, Kepala personalia perusahaan dan karyawan yang bekerja sebagai mekanik

Objek dalam penelitian ini adalah proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada perusahaan bahun Cahaya Tiga Tunggal. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012).

Sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber dan sumber data sekunder berupa visi,

misi dan tujuan perusahaan. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012).

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara semi terstruktur. Pemilihan informan ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, pp.218-219). Narasumber yang dipilih yaitu: Irwan Nugroho merupakan pemimpin, Yustika Idayanti merupakan kepala personalia dan Sugeng Hariyanto merupakan karyawan perusahaan sebagai mekanik.

Teknik analisis data penelitian ini berdasarkan Miles dan Huberman (1984) dengan reduksi data, penyajian data dan membuat kesimpulan) (dalam Sugiyono, 2013). Uji validitas menggunakan metode Triangulasi sumber yang peneliti lakukan dengan cara memeriksa dan mencocokkan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dan isi suatu dokumen yang berkaitan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan definisi perekrutan yang dikemukakan Sulistiyani dan Rosidah dalam Sunyoto (2012, p 93) yaitu proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi tenaga kerja pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari atau memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekuarangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Selain itu tujuan dari rekrutmen yang dilakukan Cahaya Tiga Tunggal tercermin dari teori Bangun (2012, p.144) yaitu untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan.

Sumber Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Dari hasil wawancara dengan tiga informan yang telah dilakukan oleh peneliti dimana informan tersebut meliputi pemilik perusahaan, kepala personalia dan karyawan perusahaan menunjukkan bahwa sumber rekrutmen yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal adalah rekrutmen melalui media internet, media koran dan rekomendasi dari karyawan. Ketiga sumber rekrutmen yang digunakan tersebut bila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012, pp.144-151) sumber rekrutmen yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal seperti melalui media internet, media cetak dan rekomendasi dari karyawan dapat dikategorikan sebagai sumber rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan.

Metode rekomendasi dari karyawan dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal dengan cara perusahaan menitipkan pesan kepada karyawan yang bekerja didalam perusahaan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan baru, dan oleh karenanya karyawan dalam perusahaan diperbolehkan untuk mengajak kenalannya untuk melamar pekerjaan ke perusahaan. Menurut

pengungkapan dari pemimpin dan kepala personalia Cahaya Tiga Tunggal, kelebihan dari rekrutmen melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan yaitu karyawan baru yang masuk kedalam perusahaan akan dapat bertahan lebih lama. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan sebelum karyawan perusahaan mengajak kenalannya untuk bekerja, karyawan dalam perusahaan sudah diberitahu mengenai orang seperti apa yang dibutuhkan perusahaan dan ketentuan-ketentuan apa yang diminta perusahaan. Sehingga ketika karyawan dalam perusahaan mencari karyawan baru, karyawan dalam perusahaan tersebut akan mencari kenalannya tersebut yang sesuai dengan kriteria yang ada. Secara tidak langsung berarti sudah ada penyaringan yang dilakukan oleh karyawan tersebut dalam mencari orang baru sebelum terjadinya proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu ada penjelasan tambahan yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan tersebut mengenai pekerjaan yang ada dengan bahasa yang lebih dapat dimengerti dikarenakan menggunakan bahasa keseharian mereka sehingga informasi yang diperoleh oleh calon karyawan baru dapat dipahami dengan baik dan lengkap. Karyawan baru hasil rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan dapat bertahan lebih lama dikarenakan mereka dapat lebih cepat beradaptasi dikarenakan sudah mengenal atau memiliki kenalan didalam perusahaan. kelebihan lain rekrutmen melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan akan mengeluarkan biaya yang lebih rendah karena perusahaan tak perlu mengeluarkan biaya yang banyak untuk publikasi atau iklan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012, pp.144-151) mengenai definisi dan kelebihan dari rekomendasi karyawan yaitu suatu cara untuk melakukan rekrutmen sumber daya manusia dari luar perusahaan melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan. Hal ini dilakukan karena karyawan yang ada dalam perusahaan lebih mengenal karakter pengetahuan dan keterampilan calon karyawan yang dibutuhkan. Metode ini melibatkan karyawan yang ada dalam perusahaan untuk mencari karyawan sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan. Dibandingkan dengan metode-metode lain, metode ini mengeluarkan biaya yang relatif lebih sedikit dan menghasilkan tingkat *turnover* yang rendah.

Disisi lain menurut pengungkapan dari pemimpin dan kepala personalia Cahaya Tiga Tunggal, rekrutmen melalui rekomendasi karyawan dalam perusahaan memiliki kelemahan yaitu dikarenakan ada unsur kekerabatan atau kenalan, sehingga ketika salah satu meminta ijin, karyawan lain yang masih ada hubungan kekerabatan juga meminta ijin. Selain itu tidak menutup kemungkinan terjadi hal saling menutupi kesalahan satu sama lain dikarenakan mereka terdapat hubungan kekerabatan. Hal tersebut membuat perusahaan harus memiliki peraturan dan ketentuan-ketentuan yang tegas dan jelas sehingga ada hubungan kekerabatan diantara karyawan tidak mengganggu proses operasional yang ada didalam perusahaan.

Cara kedua yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal dalam melakukan rekrutmen adalah dengan menggunakan media internet. Alur yang ada dalam Cahaya Tiga Tunggal dari awal permintaan akan karyawan baru sampai pengiklanan di internet yaitu ketika bagian tertentu membutuhkan

karyawan, kepala bagian akan melaporkannya kepada kepala personalia, selanjutnya kepala personalia akan melaporkannya kepada pemimpin dan melakukan evaluasi, ketika hasil evaluasi menyatakan bagian tersebut memang membutuhkan karyawan, pimpinan akan memasang iklan lowongan pekerjaan kedalam *website* lowongan pekerjaan. Penggunaan rekrutmen melalui media internet ini memiliki kelebihan yaitu informasi dapat tersebar lebih luas dalam waktu yang singkat tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Hal tersebut dapat terjadi karena pada jaman maju seperti sekarang ini internet bukanlah hal yang asing dan baru sehingga banyak orang yang sudah dapat mengakses internet dan memperoleh informasi tersebut. Proses rekrutmen melalui media internet yang ada didalam Cahaya Tiga Tunggal sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun (2012, pp.144-151) mengenai definisi dan kelebihan rekrutmen melalui media internet yaitu salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk menarik tenaga kerja melalui internet.

Dalam hal ini pada umumnya perusahaan menggunakan *web site*. Rekrutmen tenaga kerja melalui internet memiliki beberapa keuntungan seperti lebih tepat waktu, jangkauan lebih luas dan dapat diakses oleh banyak orang. Disisi lain proses rekrutmen melalui media internet adalah perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tidak kecil untuk pengiklanan lowongan pekerjaan. Selain itu menurut pengalaman yang diungkapkan oleh pemilik dan kepala personalia dari perusahaan, karyawan baru hasil rekrutmen melalui media internet kurang dapat bertahan lama dikarenakan karyawan baru tersebut tidak memiliki kenalan didalam perusahaan menyebabkan karyawan baru tersebut butuh waktu untuk beradaptasi dan jika kurang dapat beradaptasi membuat karyawan baru tersebut tidak dapat bekerja sama dengan baik dan tidak dapat bertahan didalam perusahaan.

Cara ketiga yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal dalam melakukan proses rekrutmen adalah melalui media cetak seperti koran. Alur dari awal permintaan akan karyawan baru dalam suatu bagian sampai dengan pemasangan iklan dikoran sama dengan alur permintaan karyawan melalui media internet yaitu sama-sama melalui kepala personalia, melalui tahap evaluasi apakah benar-benar membutuhkan karyawan baru dan sampai ke tahap memasukan ke media cetak adalah pemimpin Cahaya Tiga Tunggal. Hal ini didukung oleh teori Bangun (2012, pp.144-151) yang mengungkapkan rekrutmen sumber daya manusia melalui media massa dapat dilakukan melalui media cetak seperti koran, majalah, bulletin perusahaan.

Dari pengungkapan narasumber kelebihan menggunakan media cetak adalah informasi mengenai lowongan pekerjaan dapat tersebar secara luas dengan biaya relatif lebih murah dibandingkan media massa yang lain dan dapat lebih menjangkau secara luas sampai ke orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi dikarenakan menurut pengalaman dari kepala personalia perusahaan, orang-orang yang memiliki pendidikan minim lebih sering membaca dan mencari pekerjaan dari koran. Selain itu dengan melalui media massa lokal seperti koran lokal dapat lebih fokus kepada target atau sasaran, hal ini dikarenakan ketika melalui media cetak lokal, pengiklanan akan diterima oleh

orang-orang lokal yang memang menjadi target utama dari pengiklanan lowongan pekerjaan tersebut.

Disisi lain kelemahan dari rekrutmen melalui media cetak seperti koran ini adalah membutuhkan waktu yang relatif tidak singkat untuk dapat memperoleh karyawan yang cocok dan sesuai kebutuhan perusahaan. Selain itu hampir sama dengan kelemahan melalui media internet, karyawan yang diperoleh dari rekrutmen melalui media cetak seperti koran tidak memiliki kenalan orang yang ada didalam perusahaan sehingga membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan dan ketika karyawan tersebut tidak dapat dengan cepat beradaptasi membuat karyawan baru tersebut tidak dapat bertahan lama bekerja diperusahaan.

Teknik Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Proses rekrutmen yang ada dalam Cahaya Tiga Tunggal dilakukan hanya oleh pemimpin dan kepala personalia secara terpusat dimana pemimpin dan kepala personalia menjalankan rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan dari berbagai bagian perusahaan. Selain itu ketika bagian tertentu mengalami kekurangan sumber daya manusia yang dikarenakan terdapat karyawan yang keluar atau karena ada peningkatan produksi, bagian yang membutuhkan sumber daya manusia tersebut melaporkan kepada kepala personalia dimana selanjutnya kepala personalia akan melaporkan kepada pemimpin perusahaan untuk dievaluasi apakah bagian tersebut benar-benar sedang membutuhkan sumber daya manusia atau tidak. Ketika hasil evaluasi dan pengecekan tersebut menyatakan bagian tersebut membutuhkan sumber daya manusia, pemimpin perusahaan akan melakukan proses rekrutmen dengan cara memasang iklan di media cetak seperti koran-koran lokal, menggunakan media internet dengan memasang iklan di *website* seperti www.lokersoloraya.com dan www.lowongankerjasolo.com serta memasang pengumuman dibutuhkannya karyawan didalam perusahaan dengan beberapa penjelasan mengenai posisi apa yang dibutuhkan dan persyaratan yang diminta.

Selain itu pengelolaan dan pengambilan keputusan dilakukan langsung oleh pemimpin perusahaan dan kepala personalia secara terpusat. Perusahaan tetap melakukan proses rekrutmen ataupun tetap menerima lamaran masuk perusahaan meskipun belum membutuhkan sumber daya manusia dengan tujuan ketika perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, orang-orang yang sudah melamar ini dapat mengisi. Teknik rekrutmen yang dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal bila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009) dalam Sunyoto (2012, pp.104-106) dapat dikategorikan *Centralized Recruitment Technique*.

Kelebihan teknik rekrutmen yang digunakan oleh perusahaan tersebut yaitu lebih efisien dan menghemat biaya dikarenakan teknik rekrutmen ini dapat menarik sumber daya manusia yang dibutuhkan secara sekaligus untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di beberapa bagian perusahaan. Selain itu dengan menggunakan teknik rekrutmen secara terpusat perusahaan dapat lebih mudah mengontrol proses keluar masuknya karyawan yang terjadi didalam perusahaan. Dengan teknik sentralisasi pemimpin dapat secara langsung mengawasi dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Disisi lain kelemahan yang ada adalah

pemimpin dituntut memiliki kemampuan lebih dalam menilai dan mengetahui sumber daya manusia apa yang benar-benar dibutuhkan oleh tiap bagian dalam perusahaan. Selain itu proses rekrutmen akan terhambat ketika pemimpin berhalangan dikarenakan yang dapat melakukan proses rekrutmen hanyalah dari pusat.

Kendala Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut pengungkapan dari kepala personalia kendala dalam proses rekrutmen sumber daya manusia yang dialami Cahaya Tiga Tunggal melalui rekomendasi karyawan dalam perusahaan adalah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan masih terdapat unsur-unsur tradisional dimana nilai kekeluargaan masih sangat kental sehingga proses rekrutmen melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan menyebabkan ketika ada karyawan yang meminta ijin karena ada keperluan keluarga, acara didesa, ataupun yang lain, membuat karyawan lain juga minta ijin dikarenakan karyawan yang lain masih ada hubungan kekerabatan satu sama lain dan hal tersebut sangat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Selain itu juga biasanya karyawan baru hasil dari rekomendasi karyawan dalam perusahaan akan mengalami masalah ketika ada pergeseran posisi atau *rolling*. Kendala-kendala tersebut dapat terjadi dikarenakan perusahaan masih belum memiliki peraturan yang tegas, sehingga unsur-unsur tradisional dimana nilai-nilai kekeluargaan yang kental masih mengganggu kegiatan operasional seperti permasalahan absensi. Dalam menghadapi kendala tersebut sebaiknya perusahaan mulai menerapkan peraturan yang tegas dan menanamkan nilai-nilai profesionalitas kepada setiap sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan sehingga orang-orang yang berada didalam perusahaan dapat bekerja secara professional dan dapat memisahkan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan kepentingan pribadi.

Selain itu kendala yang timbul ketika rekrutmen melalui media internet dan media cetak seperti koran adalah perusahaan tidak mengenal sama sekali calon karyawan baru tersebut sehingga pada mulanya tidak terjadi masalah, tetapi seiring waktu kualitas sebenarnya dari karyawan baru tersebut akan terlihat. Kendala ini muncul dikarenakan perusahaan Selain itu biasanya karyawan baru yang didapat dari rekrutmen melalui media internet maupun media cetak kurang dapat bertahan lama dikarenakan sulit dan lambat dalam beradaptasi sehingga kurang tahan didalam perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan pekerjaan yang ada diperusahaan ini membutuhkan kerjasama yang baik oleh karenanya ketika karyawan baru tersebut merupakan orang baru yang tidak memiliki kenalan sama sekali didalam perusahaan, karyawan baru tersebut harus cepat dapat beradaptasi dengan lingkungan yang ada didalam perusahaan, ketika tidak dapat beradaptasi didalam perusahaan, karyawan baru tersebut tidak akan bertahan lama bekerja didalam perusahaan dikarenakan tidak dapat menyesuaikan diri dengan karyawan-karyawan yang ada. Oleh karenanya sebaiknya perusahaan didalam melakukan perekrutan sumber daya manusia mencantumkan secara jelas dan lengkap persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga calon karyawan yang mendaftar adalah calon karyawan yang merasa dapat

menyesuaikan dan memenuhi dari persyaratan yang ada. Kendala tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sunyoto (2012, p.104) mengenai kelemahan dari sumber rekrutmen berasal dari luar perusahaan yaitu keterbatasan keteraturan antara tenaga kerja dan perusahaan, moral dan komitmen kerja yang rendah, periode penyesuaian yang lama. Selain itu menurut Siagian (2008) dalam Sunyoto (2012, pp.96-101) kendala yang dialami Cahaya Tiga Tunggal termasuk kedalam bentuk kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan meliputi kebijakan tentang imbalan dan faktor eksternal dari lingkungan dimana organisasi bergerak meliputi praktik rekrutmen tenaga kerja oleh organisasi-organisasi lain.

Selain dari kendala-kendala tersebut, kelemahan lain yang dimiliki perusahaan dalam melakukan proses rekrutmen yang ada dalam Cahaya Tiga Tunggal adalah Cahaya Tiga Tunggal tidak memiliki formulir lamaran pekerjaan. Menurut Handoko (1997, pp.79-80) formulir lamaran pekerjaan berfungsi untuk mengumpulkan informasi tentang para pelamar dalam bentuk yang seragam dan informasi dari setiap pelamar dapat diperbandingkan. Dalam formulir lamaran kerja pada umumnya berisi tentang data pribadi, pendidikan dan keterampilan, pengalaman kerja, status pekerjaan, keanggotaan organisasi, penghargaan dan hobi, referensi, tanda tangan.

Seleksi Sumber Daya Manusia

Proses seleksi yang dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal berfungsi untuk memilih calon karyawan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang diutarakan Sunyoto (2012, p.108) proses seleksi sumber daya manusia merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Dalam pengertian lain seleksi sumber daya manusia adalah proses perusahaan memilih sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini.

Tahap Seleksi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga informan mengenai proses penyeleksian karyawan di Cahaya Tiga Tunggal adalah ketika terdapat calon karyawan baru yang ingin melamar, para calon karyawan baru tersebut akan datang ke perusahaan. Selanjutnya para calon karyawan tersebut akan masuk ke ruangan kantor kepala personalia atau ke kantor pemimpin perusahaan sesuai dengan bagian yang mereka ingin masuki. Sebelum melakukan wawancara, para calon karyawan diminta menyerahkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan, setelah dokumen-dokumen yang dibawa serasa cukup barulah proses wawancara dilaksanakan. Dalam wawancara yang berlangsung sekitar lima belas sampai dua puluh menit. Dokumen-dokumen tersebut meliputi surat lamaran kerja, ijazah pendidikan terakhir yang ditempuh, pengalaman kerja disertai surat keterangan dari perusahaan, KTP (kartu tanda penduduk) dan SKCK (Surat Keterangan Catatan Kepolisian). Sebagai tambahan jika ada sertifikat pelatihan dan riwayat kesehatan.

Menurut Handoko (1997, pp.89-101) tahap-tahap seleksi sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi, yaitu penerimaan pendahuluan, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara oleh penyelia, dan keputusan penerimaan. Teori tersebut sesuai dengan penerapan proses seleksi yang diterapkan oleh Cahaya Tiga Tunggal yang meliputi tahap penerimaan pendahuluan yang dilakukan dengan perkenalan dan menanyakan tujuan dimana hal ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi. Selanjutnya tahap pemeriksaan referensi dimana tahap ini dilakukan pemeriksaan dokumen-dokumen yang dibawa oleh calon karyawan baru. Tes yang dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal berbentuk tes matematika, dimana hal ini membantu menilai kesesuaian dengan karyawan yang dibutuhkan perusahaan dikarenakan pekerjaan yang ada di Cahaya Tiga Tunggal diperlukan kemampuan dalam menghitung juga. Hal ini sesuai dengan teori Handoko (1997, pp.89-101) mengenai definisi Tes-tes penerimaan yaitu berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Tipe wawancara yang digunakan dalam proses seleksi di Cahaya Tiga Tunggal menggunakan format tidak terstruktur dikarenakan pertanyaan wawancara timbul disaat wawancara dilakukan. Wawancara tidak terstruktur ini berguna bagi perusahaan dikarenakan perusahaan dapat menyesuaikan sesuai dengan kondisi dan jawaban dengan calon karyawan baru serta dapat menggali lebih dalam informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tahap terakhir keputusan penerimaan dilakukan *by phone*. Tetapi terdapat perbedaan sedikit dari urutan dari setiap tahap dari seleksi dan ada tahap yang tidak dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal meliputi tes kesehatan dan tidak ada pemisahan antara wawancara seleksi dengan wawancara penyelia. Di Cahaya Tiga Tunggal tahap tes kesehatan diganti dengan cara perusahaan meminta riwayat kesehatan kepada calon karyawan yang diberikan saat penyerahan dokumen-dokumen lamaran. Tetapi kekurangan yang terjadi di Cahaya Tiga Tunggal ini adalah calon pelamar dapat memberikan riwayat kesehatan jika calon pelamar memilikinya dikarenakan riwayat kesehatan merupakan dokumen tambahan yang bisa dibawa jika ada. Selain itu dikarenakan riwayat kesehatan dibawa sendiri oleh calon pelamar sehingga hasil riwayat kesehatan tersebut belum tentu dapat dipercaya kebenarannya.

Kelemahan yang dimiliki perusahaan ini dalam menjalankan proses seleksi adalah Cahaya Tiga Tunggal hanya menjalankan tes berupa tes matematika dasar saja padahal hanya dengan tes matematika belum tentu dapat mengetahui dari kemampuan dari seseorang, sehingga mengakibatkan terkadang perusahaan salah memilih dan mengambil keputusan dalam penerimaan calon karyawan baru yang sesuai standart dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk dapat mengenal dan mengetahui kemampuan dan karakter dari calon karyawan baru haruslah menggunakan *psychological test*, *knowledge tests* dan *performance test*. Disini bila Cahaya Tiga Tunggal melakukan *Psychological test*, Cahaya Tiga Tunggal dapat

mengukur atau menguji kepribadian atau tempramen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi dari calon karyawan baru. Selain itu *knowledge tests* ini berguna bagi perusahaan untuk menguji pengetahuan dan pengalaman kerja calon karyawan baru. Dan yang ketiga *Performance test* digunakan untuk mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

Disisi lain untuk dalam melakukan wawancara perusahaan menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, metode tersebut memang mempunyai kelebihan yaitu perusahaan dapat menyesuaikan sesuai kondisi, tetapi disisi lain dengan menggunakan metode wawancara tidak terstruktur pewawancara harus memiliki kemampuan lebih dalam menggali informasi dan menyesuaikan diri dan juga membuat perusahaan tidak memiliki standart yang pasti dalam mengajukan pertanyaan dalam wawancara. Untuk itu perusahaan sebaiknya menggunakan teknik wawancara campuran (*mix*) dimana metode ini merupakan gabungan teknik wawancara terstruktur dengan teknik wawancara tidak terstruktur, sehingga perusahaan dapat memiliki standart dalam mengajukan pertanyaan dalam wawancara dan juga pertanyaan dapat berkembang dan menyesuaikan dengan kondisi

Faktor Seleksi Sumber Daya Manusia

Selain itu terdapat perbedaan sudut pandang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses seleksi antara pemimpin dan kepala personalia. Hal ini terlihat dari kepala personalia menganggap bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi adalah kondisi seseorang saat menjalani wawancara, apakah orang tersebut sedang membawa masalah dari luar atau tidak. Dari sisi pemimpin faktor-faktor lain yang mempengaruhi berupa faktor gaji, usia, jenis kelamin, latar belakang sosial dan jarak tempat tinggal. Dari hal tersebut terlihat perbedaan sudut pandang dimana pemiliki memandang dari hal-hal konkrit dan terukur, sedangkan kepala personalia melihat dari sisi emosional. Dari hal tersebut terlihat bahwa kurang adanya standart yang pasti dalam hal melihat faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi, sehingga hal ini berkemungkinan untuk mempengaruhi perbedaan dalam pengambilan keputusan penerimaan dan kesempatan memperoleh pekerjaan dari satu calon pelamar dengan calon pelamar yang lain. Hal tersebut akan berpengaruh pula terhadap kualitas dan kriteria sumber daya manusia yang dimiliki oleh Cahaya Tiga Tunggal. Oleh karena itu sebaiknya dilakukannya persamaan sudut pandang antara pemimpin dan kepala personalia mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses seleksi sehingga pertimbangan dalam pengambilan keputusan penerimaan calon karyawan baru memiliki standart yang jelas sehingga setiap calon pelamar memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh pekerjaan. Dari hal tersebut ketika dikaitkan dengan teori yang diungkapkan oleh Siagian pada tahun 2008 dalam Sunyoto (2012, pp.109-111) faktor atau tantangan seleksi yang perlu diperhatikan oleh Cahaya Tiga Tunggal yaitu kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Implikasi Manajerial

Sumber rekrutmen yang dilakukan melalui media internet dan media cetak seperti koran berdampak pada tingkat kecocokan karyawan yang kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimana perusahaan telah mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk melakukan pengiklanan. Sumber rekrutmen yang dilakukan melalui rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan berpengaruh terhadap daya tahan karyawan bekerja diperusahaan dikarenakan karyawan baru memiliki kenalan didalam perusahaan sehingga dapat lebih cepat beradaptasi. Selain itu tingkat absensi karyawan perusahaan dimana ketika ada acara ditempat asal, beberapa karyawan ijin bersamaan dikarenakan ada hubungan kekerabatan satu sama lain. Dari hal tersebut, perusahaan sebaiknya menerapkan peraturan yang tegas yang berhubungan dengan absensi sehingga kepentingan pribadi tidak mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

Teknik rekrutmen yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal yaitu teknik *Centralized Recruitment Technique* yang berdampak terhadap tingkat kecepatan dan kemudahan pengontrolan dan pengawasan terhadap proses rekrutmen. Dikarenakan Cahaya Tiga Tunggal memiliki struktur organisasi yang cukup sederhana dan terbagi menjadi empat bagian saja sehingga proses rekrutmen yang dilakukan secara terpusat lebih efektif dan lebih memudahkan dalam pengecekan dan pengontrolannya.

Kendala rekrutmen yang terjadi didalam Cahaya Tiga Tunggal seperti sulitnya memperoleh sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan perusahaan, beberapa karyawan meminta ijin secara bersamaan, karyawan kurang dapat bertahan lama berdampak pada kegiatan operasional perusahaan yang terganggu yang akan berpengaruh terhadap kondisi dari perusahaan.

Tahap seleksi yang dilakukan adalah tahap penerimaan pendahuluan, tahap pemeriksaan referensi, tes tertulis, wawancara dan keputusan penerimaan. Tes tertulis yang dilakukan hanya berupa tes matematika dasar yang berdampak pada perusahaan tidak dapat mengenal dan mengetahui karakteristik dan kemampuan calon karyawan baru apakah sudah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan atau tidak. Selain itu tidak adanya tahap tes kesehatan berdampak pada perusahaan tidak dapat mengetahui kondisi fisik dari calon karyawan baru sesungguhnya pada saat itu.

Terdapat perbedaan sudut pandang mengenai faktor seleksi antara pemimpin dan kepala personalia perusahaan dimana dari sisi pemimpin faktor-faktor yang mempengaruhi berupa faktor gaji, usia, jenis kelamin, latar belakang sosial dan jarak tempat tinggal, sedangkan dari sisi kepala personalia faktor yang mempengaruhi proses seleksi adalah kondisi seseorang saat menjalani wawancara, apakah orang tersebut sedang membawa masalah dari luar atau tidak. Perbedaan sudut pandang ini akan berdampak pada kemungkinan terjadinya perbedaan standart dan penilaian-penilaian dalam pengambilan keputusan penerimaan antar calon karyawan baru.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Sumber rekrutmen yang digunakan oleh Cahaya Tiga Tunggal yaitu melalui media internet dengan memasang iklan di *web site*, melalui media cetak seperti koran dan melalui rekomendasi dari karyawan yang bekerja didalam perusahaan. Sumber rekrutmen melalui media internet dan media cetak seperti koran kurang efisien untuk diterapkan di Cahaya Tiga Tunggal sedangkan sumber rekrutmen melalui rekomendasi karyawan dalam perusahaan lebih efektif diterapkan di Cahaya Tiga Tunggal dikarenakan menghasilkan karyawan yang lebih dapat beradaptasi dan bertahan lama.
2. Teknik rekrutmen yang digunakan oleh perusahaan Cahaya Tiga Tunggal adalah teknik *Centralized Recruitment Technique*. Proses rekrutmen dilakukan hanya oleh pemimpin dan kepala personalia. Teknik *Centralized Recruitment Technique* sesuai untuk diterapkan oleh Cahaya Tiga Tunggal dikarenakan struktur organisasi yang sederhana sehingga pengontrolan dan pengawasan dapat berjalan lebih mudah dan efektif
3. Tahap-tahap seleksi yang dilakukan oleh perusahaan Cahaya Tiga Tunggal yaitu tahap pengenalan, tahap pemeriksaan referensi-referensi, tahap tes tertulis, tahap wawancara, keputusan penerimaan. Kekurangan dari tahap seleksi yang dilakukan oleh Cahaya Tiga Tunggal adalah tes tertulis yang kurang efektif dikarenakan tes tertulis yang dilakukan Cahaya Tiga Tunggal hanya berupa tes matematika dasar serta Cahaya Tiga Tunggal tidak memiliki tes kesehatan atau evaluasi medis sehingga perusahaan tidak memiliki dan mengetahui kondisi dari karyawannya.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dikemukakan beberapa saran dari peneliti sebagai berikut :

1. Sebaiknya proses perekrutan yang ada di dalam Cahaya Tiga Tunggal menggunakan formulir lamaran pekerjaan dikarenakan formulir lamaran pekerjaan berfungsi untuk mengumpulkan informasi tentang para pelamar dalam bentuk yang seragam dan informasi dari setiap pelamar dapat diperbandingkan. Dalam formulir lamaran kerja pada umumnya berisi tentang data pribadi, pendidikan dan keterampilan, pengalaman kerja, status pekerjaan, keanggotaan organisasi, penghargaan dan hobi, referensi serta tanda tangan.
2. Dalam proses seleksi yang dilakukan Cahaya Tiga Tunggal sebaiknya Cahaya Tiga Tunggal tidak hanya menggunakan tes tertulis berupa tes matematika saja untuk menguji calon karyawan baru melainkan juga menerapkan tes-tes yang dapat mengenal dan mengetahui

kemampuan dan karakter dari calon karyawan baru secara mendalam seperti *psychological test*, *knowledge tests* dan *performance test*. Secara spesifik, *psychological test* (tes psikologis) adalah tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau tempramen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi, sedangkan *Knowledge tests* (tes pengetahuan) merupakan tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan. Dan yang ketiga yaitu *performance test* (tes performa) merupakan tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Dengan menggunakan tes-tes tersebut perusahaan akan berkemungkinan lebih besar memperoleh calon karyawan baru sesuai dengan kebutuhan, standart dan kualifikasi perusahaan.

3. Sebaiknya perusahaan menggunakan metode wawancara campuran (*mix*) yaitu metode gabungan dari teknik wawancara terstruktur dengan teknik wawancara tidak terstruktur. Dengan menggunakan metode ini Cahaya Tiga Tunggal dapat membantu dan menjadi acuan bagi pewawancara dalam mengajukan pertanyaan serta perusahaan dapat memiliki standart pertanyaan yang pasti dalam suatu wawancara, tetapi masih tidak menutup kemungkinan pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan kondisi dan jawaban dari calon karyawan baru, yang mana berfungsi untuk menggali informasi sedalam mungkin untuk dapat memperoleh data-data yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan penerimaan yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Eirlangga
- Handoko, T Hani. (1997). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusi* (edisi 2). Yogyakarta: BPFE
- Mello, Jeffrey A (2011). *Strategic Management Of Human Resources*. South Western: Cengage Learning
- Siagian, Sondang P. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS