

# ANALISIS PELAKSANAAN PROGRAM REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN KERJA, DAN PELATIHAN KARYAWAN (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)

Erwin Nurhuda

Djamhur Hamid

M. Faisal Riza

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: [erwin\\_nurhuda@yahoo.com](mailto:erwin_nurhuda@yahoo.com)

## Abstrak

Transportasi umum menjadi salah satu kebutuhan bagi masyarakat dalam berpergian untuk melakukan aktifitasnya, baik aktifitas jarak dekat maupun jarak jauh. Dalam rangka mewujudkan penyediaan jasa transportasi darat yang aman, nyaman, dan didukung dengan layanan yang prima, Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah memfokuskan pada pemenuhan karyawan yang berkualitas agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan setianya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana tentang kebijakan perusahaan. Selain itu juga untuk mendeskripsikan dan menganalisa tentang pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam upaya untuk mendapatkan karyawan yang berkompentensi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan yang diterapkan maupun pelaksanaan dari kebijakan tersebut dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik apabila didasarkan pada kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja, maka BPU Rosalia Indah akan mendapatkan karyawan yang berkompentensi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

**Kata kunci: Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan**

## Abstrack

*Public transport is one of the requirements for the community in the travel activities to do, both activities at close range or long range. In order to realize the ground transportation service provider of safe, comfortable, and backed with excellent service, Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah focusing on the fulfillment of the qualified employee in order to provide the best service to its loyal customers. The aim of this research is to analyze and describe what about the company. In addition to describe and analyzes about the recruitment, selection, job placement, and training for employee in an effort to get employee are high competent in implementing the job. Policies are implemented and the implementation of these policies in the recruitment, selection, placement, and training of employee can run well based on the company's needs for labour, BPU Rosalia Indah will get employee who are competent and fit the needs of the company.*

**Keyword: Recruitment, Selection, Job Placement, and Employee Ttraining**

## PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, dunia kerja dan karir juga mengalami perkembangan maupun perubahan yang sesuai dengan kebutuhan. Antara pemberi kerja dan pencari kerja berada dalam posisi yang saling membutuhkan, dimana pemberi kerja membutuhkan para tenaga kerja untuk membantu

menjalankan organisasinya agar dapat meraih hasil yang sebelumnya belum dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan

misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Oleh karena itu manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawannya. Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Maka perusahaan berkewajiban untuk melakukan program rekrutmen, seleksi, penempatan, bahkan pelatihan untuk karyawan. Rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dikarenakan awal tercipta dan terbentuknya karyawan yang berkompeten dalam perusahaan yaitu dari sistem rekrutmen yang benar dan tepat. Jika sistem rekrutmen perusahaan tersebut benar maka proses seleksi yang dilakukan pun akan dilaksanakan sesuai dengan metode yang ditentukan perusahaan untuk menjaring calon karyawan yang berkompeten yang mampu untuk melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Setelah karyawan tersebut lolos dalam seleksi yang dilakukan, maka perusahaan akan mengetahui spesifikasi dan kemampuan karyawan yang akan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan spesifikasi dari karyawan yang lolos dari proses seleksi. Kesalahan dalam penempatan pada karyawan maka akan berdampak pada tidak maksimalnya kinerja karyawan karena pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keahliannya dan juga berdampak pada perusahaan dalam menghasilkan *output* yang menjadi tujuan perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dan perkembangan organisasi maka perusahaan melakukan program pelatihan untuk karyawan, hal tersebut sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya sepenuhnya.

Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang transportasi darat yaitu layanan bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) yang menghubungkan kota-kota besar di pulau Jawa dan Sumatra mulai dari Jember hingga Muara Enim. Mempunyai agen (cabang perusahaan) yang berjumlah 192 agen tersebar dari Jember hingga provinsi Sumatra

Selatan (Muara Enim) dan bekerja hampir setiap hari membuat pengelolaan dan penempatan sumber daya manusia di berbagai daerah sangatlah penting. Diperlukan kordinasi yang rutin dengan kantor pusat di Solo untuk memantau perkembangan yang terjadi di masing-masing agen. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pelayanan mulai dari tempat pemberangkatan sampai dengan di perjalanan maka diperlukan sumber daya manusia yang bermutu dan dapat diandalkan oleh perusahaan dan yang mampu untuk menjalankan visi dan misi perusahaan.

Peneliti memahami bahwa BPU Rosalia Indah harus memberikan pelayanan terbaik dari mulai loket sampai ke tempat tujuan kepada pelanggannya, hal tersebut dapat terpenuhi jika perusahaan mempunyai tenaga kerja yang berkompeten. Hal ini yang membuat peneliti merasa perlunya meneliti bagaimana BPU Rosalia Indah menghadapi ketatnya persaingan pasar transportasi darat dengan menghasilkan tenaga sumber daya manusia yang handal dan mampu bekerja secara kompeten dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Mengingat pentingnya proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan, dan pelatihan kerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan yang mengangkat rumusan permasalahan kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah dan pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan perusahaan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan. Disamping itu juga untuk mengetahui dan menganalisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dari kebijakan yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, maupun pelatihan karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat

menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan. Merekrut karyawan yang bagus adalah peluang untuk menunjukkan kepiawaian dari perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang berkompeten.

Dalam proses merekrut karyawan, organisasi harus mengedepankan prinsip yang menjadi acuan untuk menjaring calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri seperti yang diterangkan Rivai (2004, h.161) bahwa prinsip rekrutmen harus berdasarkan dari mutu karyawan yang akan direkrut, jumlah karyawan yang direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, biaya yang diperlukan diminimalkan, perencanaan keputusan yang strategis, *fleksibility*, dan pertimbangan hukum. Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemukan dalam kegiatan tersebut, kendala dalam proses rekrutmen seperti yang dijelaskan Siagian (2010, h.104) bahwa kendala dalam rekrutmen yang biasa terjadi dalam suatu organisasi yaitu melalui tiga bentuk, kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja, dan faktor *eksternal* yang bersumber dari lingkungan organisasi.

### **Seleksi**

Sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung dari karyawannya yang mampu menjalankan kegiatan operasional organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan menginginkan karyawan yang kompeten, yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dengan tanggung jawab. Kondisi seperti ini diperoleh jika perusahaan memperoleh karyawan yang berkompeten, yang melalui proses seleksi yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan.

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan, seperti yang dijelaskan oleh Martoyo (2007, h.41) bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja

posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar. Proses seleksi karyawan baru merupakan bagian penting bagi organisasi maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan sebuah sistem seleksi yang efektif. Sistem seleksi yang efektif menurut Rivai (2004, h.191) harus mencapai tiga sasaran yaitu keakuratan yang berarti kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar, kemudian keadilan yang berarti memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi, dan keyakinan yang berarti taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh. Prosedur seleksi membantu perusahaan untuk mengambil keputusan dan kebijakan untuk menerima karyawan yang akan bekerja dalam organisasinya. Jika prosedur seleksi dijalani dengan benar, maka akan mudah bagi pimpinan organisasi dalam membuat kebijakan seleksi karyawan pada organisasinya.

### **Penempatan**

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan kerja dilakukan setelah dilakukannya proses seleksi yang dilakukan organisasi. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di milikinya juga, karenanya berpengaruh bagi produktivitas perusahaan. Proses penempatan yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan suatu hal yang di kuasai dengan baik. Dari proses tersebut dapat diketahui kemampuan

dan keahlian yang cocok untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang kosong. Nawawi (2005, h.170) mengemukakan bahwa penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Dapat dilihat lebih jauh bahwa penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di miliknya juga, seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2013, h.64) bahwa Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreatifitas, dan prakarsanya juga akan berkembang. Organisasi/perusahaan yang salah menempatkan karyawannya pada posisi yang tidak tepat dengan keahlian karyawan tersebut maka akan berdampak pada karyawan itu sendiri. Pimpinan haruslah jeli dalam melihat bakat dan kemampuan seseorang, agar karyawan tersebut mampu memberikan yang maksimal terhadap perusahaan sesuai dengan kemampuan dia di posisi yang tepat.

### **Pelatihan**

Pelatihan bertujuan agar setiap pekerja dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan meningkatnya persaingan dan semakin berkembangnya jaman, dituntut para pekerja yang mampu terus bersaing dan terus meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari pesaing. Dan secara otomatis dengan meningkatnya performa pekerja akan berakibat baik pada perkembangan perusahaan. Sejak proses rekrutmen dilakukan maka sebaiknya perusahaan dapat mengidentifikasi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan integritas kepribadian karyawannya. Dengan cara tes dan wawancara perusahaan dapat mengetahui berapa besar potensi yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan

semakin baik sesuai dengan standar yang berlaku dalam perusahaan.

Sementara itu tujuan dari pelatihan karyawan adalah untuk meningkatkan kualitas dari karyawan yang bersangkutan dan menurut Swasto (2011, h.66) pelatihan dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang yang berarti bahwa apabila terjadi kesenjangan antara prestasi seorang karyawan yang menduduki jabatan tertentu dengan persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut, kemudian untuk memenuhi tuntutan jabatan lain yang berarti untuk memenuhi jabatan yang lebih tinggi, karena promosi, diharapkan seorang karyawan harus lebih generalis, yaitu mengetahui cara kerja bagian lainnya, dan memenuhi tuntutan perubahan yang berarti perubahan-perubahan baik *intern* maupun *ekstern*, akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru. Pada dasarnya kebutuhan pelatihan tidak hanya untuk kepentingan karyawan semata, tetapi juga berhubungan dengan organisasi dimana pelatihan tersebut berguna untuk mencapai tujuan organisasi dari pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Organisasi juga harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk karyawannya dan dapat menentukan tujuan pelatihan ke depan akan seperti apa. Maka dari itu sebelum melaksanakan program latihan yang akan dilaksanakan organisasi melakukan analisa terlebih dahulu untuk mengetahui pelatihan seperti apa yang dibutuhkan dan yang sesuai oleh karyawan. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, meningkatkan prestasi kerja karyawan, serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Sesuai dengan kebijakan yang diterapkan organisasi, maka metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya pun harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan karyawan dan organisasi itu sendiri. Menurut Rivai & Sagala (2009, h.227-233) memberikan berbagai macam metode pelatihan untuk karyawan seperti rotasi, magang, ceramah kelas dan presentasi video, pelatihan *vestibule*, permainan peran dan model perilaku, *case study*, simulasi, belajar mandiri serta terprogram, praktek laboratorium, pelatihan tindakan, *role playing*, *in-basket technique*, *management games*, *behavior modeling*, *outdoor oriented program*. Oleh karena itu, metode dalam pelatihan karyawan yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan bidang yang akan dijalankan oleh karyawan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan dan

juga hal lainnya yang akan membantu mendorong karyawan bekerja dengan maksimal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan ini merupakan sebuah pilihan bagi peneliti untuk digunakan dalam melakukan penelitian. Menurut Sekaran (2007, h.159), tujuan dari studi deskriptif yaitu memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi, industri, atau lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu fenomena secara detail. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berusaha melihat kebenaran-kebenaran atau membenarkan kebenaran, namun di dalam melihat kebenaran tersebut, tidak selalu dapat dan cukup didapat dengan melihat sesuatu yang nyata, akan tetapi kadangkala perlu pula melihat sesuatu yang bersifat tersembunyi, dan harus melacaknya lebih jauh ke balik sesuatu yang nyata tersebut. Pendekatan kualitatif ini juga merupakan suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

Dari penelitian ini tentang analisis dari pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji yaitu tentang rekrutman, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan agar memberikan hasil yang sesuai dengan permasalahan dalam program tersebut. Selain itu, penelitian kualitatif mempunyai suatu nilai tambah dimana dapat memberikan rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.

Berkaitan dengan penelitian pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan, maka fokus penelitian yang diangkat yaitu:

1. Rekrutmen
  - a. Tujuan dari rekrutmen karyawan
  - b. Rencana dari rekrutmen karyawan
  - c. Metode yang digunakan dalam rekrutmen karyawan

- d. Kebijakan perusahaan tentang rekrutmen karyawan
  - e. Pelaksanaan rekrutmen karyawan
2. Seleksi
    - a. Tujuan dari seleksi karyawan
    - b. Kebijakan perusahaan tentang seleksi karyawan
    - c. Pelaksanaan seleksi karyawan
    - d. Kriteria kelulusan seleksi karyawan
  3. Penempatan
    - a. Tujuan dari penempatan karyawan
    - b. Kebijakan perusahaan tentang penempatan karyawan
    - c. Pelaksanaan penempatan karyawan
  4. Pelatihan
    - a. Tujuan dari pelatihan karyawan
    - b. Metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan
    - c. Kebijakan perusahaan tentang pelatihan karyawan
    - d. Pelaksanaan pelatihan karyawan

Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor pusat BPU Rosalia Indah yang bertempat di Palur, Solo. Wawancara dilakukan peneliti terhadap karyawan BPU Rosalia Indah di kantor pusat dan agen/pool yang berada di daerah seperti Tangerang, Bekasi, Surabaya, dan Jember yang bertujuan untuk mendapatkan hasil wawancara yang dapat mengungkap tentang program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan baik di kantor pusat maupun di kantor cabang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode interaktif (Miles dan Huberman) dengan pendekatan kualitatif, dengan melakukan analisis secara intensif terhadap data yang telah diperoleh di lapangan berupa kata-kata. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif yang diterangkan oleh Miles dan Huberman dalam Bungin (2011, h.297-298) yaitu dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian tentang analisis pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan didapat setelah melalui analisis data yang dilakukan. Pada hal ini bagaimana BPU Rosalia Indah melaksanakan program yang telah tercantum dalam kebijakan dan peraturan

perusahaan dalam usaha untuk mendapatkan karyawan yang kompeten yang dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari karyawan.

### **1. Kebijakan yang Diterapkan dalam Proses Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan**

Berdasarkan dari kebijakan BPU Rosalia Indah tentang rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan sesuai dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya dimana kebijakan rekrutmen karyawan dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan sendiri sesuai dengan persyaratan yang diajukan perusahaan kepada pelamar kerja. BPU Rosalia Indah dalam membuat kebijakan tentang rekrutmen karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan harus dilaksanakan sesuai dengan proses dan alur penerimaan karyawan juga dengan sumber tenaga kerja yang diperlukan organisasi secara jelas dan terperinci menurut kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan, kebijakan tentang rekrutmen karyawan pada BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan pegawai dari divisi yang ada dalam perusahaan dan juga dari kekosongan posisi yang harus diisi dengan orang baru. Kebijakan perusahaan ini meliputi kantor pusat dan pool serta agen di daerah trayek BPU Rosalia Indah. Dasar kebutuhan dari perusahaan serta analisa kinerja sebagai rekomendasi untuk mencari karyawan yang sesuai dengan posisi yang tersedia dilakukan perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan normal.

Kebijakan seleksi karyawan dalam perusahaan berdasarkan kepada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan perusahaan dengan adanya pemberian informasi tentang jabatan yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan kualifikasi calon tenaga kerja yang melamar, dan kebutuhan perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong pada posisi tertentu diberikan informasi yang akurat tentang kebutuhan karyawan tersebut. Kebijakan yang dikeluarkan sesuai dengan sistem dan prosedur seleksi dalam perusahaan menentukan bagaimana kebijakan perusahaan dalam proses seleksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan dan penyusunan kebijakan harus menentukan panduan wawancara, tes, atau teknik seleksi lainnya yang akan digunakan dalam proses seleksi dalam perusahaan.

Pada kebijakan penempatan karyawan yang dikeluarkan BPU Rosalia Indah melalui pertimbangan yang terencana dan matang dalam penempatan karyawan di perusahaan berdasarkan kompetensi kerja, usia, kondisi kerja, pengalaman karyawan, prestasi kerja karyawan, dan kesehatan karyawan. Hal tersebut dilakukan karena BPU Rosalia Indah merupakan satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat terbesar di Indonesia dan mempunyai berbagai divisi yang cukup banyak untuk mendukung jalannya bisnis perusahaan mempunyai sehingga mempunyai pertimbangan yang matang dan akurat dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta terhadap kebutuhan perusahaan.

Kebijakan tentang pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah berdasarkan dari identifikasi kebutuhan pelatihan dengan maksud agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dari karyawan yang berguna untuk meningkatkan keterampilannya. BPU Rosalia Indah juga menerapkan kebijakan dalam pelatihan karyawannya dengan materi pelatihan yang akan diberikan dan juga kelayakan fasilitas pelatihan. Kebijakan pelatihan yang diterapkan BPU Rosalia Indah berdasarkan atas kebutuhan dari karyawan, dimana pelatihan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan apa yang dituju oleh perusahaan dan dengan divisi dari karyawan yang bersangkutan.

### **2. Pelaksanaan dari Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan**

Hasil penelitian dari pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah menunjukkan bahwa pelaksanaan program di atas berpacu pada kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dan dilaksanakan pada kantor pusat maupun kantor cabang dalam aplikasi pelaksanaannya. Pada program rekrutmen karyawan, pelaksanaannya dilakukan di kantor pusat maupun kantor perwakilan wilayah yang merupakan pool BPU Rosalia Indah di setiap yang berada di rute bus Rosalia Indah. Pelaksanaan rekrutmen pada BPU Rosalia Indah memang lebih mengutamakan dari calon yang sudah mempunyai pengalaman, namun tidak menutup kemungkinan terhadap tenaga kerja baru yang memang mempunyai kompetensi yang unggul untuk mendaftar. Prosesnya dimulai ketika pelamar datang ke kantor pusat atau wilayah untuk menyerahkan lamaran kerja yang telah dilengkapi

dengan persyaratan yang telah diumumkan sebelumnya, kemudian jika berkas lamaran tersebut diserahkan kepada pool daerah maka sebelum dikirim ke kantor pusat untuk diseleksi, kepala pool/agen berkewajiban untuk menyeleksi persyaratan pelamar secara administratif dari berkas pelamar yang masuk sebelum dikirim ke pusat. Jika sudah memenuhi persyaratan administratif, maka berkas lamaran akan dikirim ke kantor pusat untuk kemudian dilakukan proses seleksi terhadap pelamar.

Setelah lolos pada tahapan rekrutmen, selanjutnya masuk pada tahapan seleksi dimana pelaksanaan seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah untuk mengikuti serangkaian proses seleksi sampai ke tahapan yang berikutnya. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia dan penanggung jawab seleksi memang di kantor pusat BPU Rosalia Indah. Mengingat bahwa seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya *qualified* sesuai dengan kebijakan perusahaan. Pelamar yang lolos seleksi dan telah melewati berbagai macam tes akan diberikan pengarahan oleh perusahaan sebelum ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

Pelaksanaan penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dilaksanakan atas kebutuhan perusahaan baik ditempatkan dalam divisi yang butuh tenaga kerja dan ditugaskan pada pool/agen di daerah. Kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja menjadi pokok utama dalam perencanaan sumber daya manusia dalam perusahaan, jika memang ada calon karyawan yang berkompentensi maka ia akan ditempatkan sesuai dengan keahliannya, namun jika keahlian yang dimilikinya tidak memenuhi kebutuhan dari perusahaan maka calon tersebut akan dipertimbangkan. Sebab jika kondisi *urgent* perusahaan dapat mempertimbangkan calon tersebut di bagian tertentu dengan pelatihan yang diberikan untuk menjadikannya lebih mempunyai kapabilitas dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang diembannya. Begitu juga dengan penugasan kerja di luar kantor pusat berpedoman pada kebutuhan kantor cabang, harus disesuaikan dengan kebutuhannya dan juga kualitas yang dimiliki masing-masing karyawan.

Pada tahapan penempatan maka karyawan akan diberikan penjelasan tentang tugasnya dan untuk mendukung pengerjaan tugas yang diberikan maka karyawan akan dibekali dengan pelatihan yang diberikan perusahaan. Pelaksanaan pelatihan pada BPU Rosalia Indah, pelatihan yang dilakukan

perusahaan yaitu pelatihan yang sesuai dengan bidang karyawan tersebut. Umumnya tahapan pelatihan yang diberikan berupa pembekalan awal dan kemudian dengan praktek yang diawasi langsung oleh pembimbing dari BPU Rosalia Indah, kemudian akan dinilai oleh pembimbing apakah karyawan dapat langsung bekerja atau mempertimbangkan kecakapan dari pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan, baik yang dimulai dari pelatihan di tempat kerja dan di luar tempat kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan pada karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah melalui tahapan yang sistematis, dimana dalam pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia Indah dapat dilakukan di kantor pusat maupun di setiap pool yang berada dalam trayek armada dan agenda rekrutmen perusahaan dilaksanakan setiap tri wulan (3 bulan) sekali. Untuk pelaksanaan seleksi yang dilakukan BPU Rosalia Indah dilakukan dalam berbagai tahap dan juga dengan metode, seleksi karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah dengan menggunakan metode seleksi secara tertulis seperti tes kepribadian, tes kecerdasan, tes bakat, tes minat dan juga menggunakan seleksi tidak tertulis seperti wawancara dan praktek. Pelaksanaan dalam penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dilaksanakan atas kebutuhan perusahaan baik ditempatkan dalam divisi yang butuh tenaga kerja dan ditugaskan pada pool/agen di daerah. Pelaksanaan dari pelatihan karyawan BPU Rosalia Indah menggunakan metode pelatihan di tempat kerja, penugasan dari perusahaan, program magang, dengan *outbound*, seminar, praktek langsung karyawan, dan simulasi. Sedangkan pelaksanaan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia menggunakan metode yang mencakup beberapa program yang dapat membantu karyawan untuk mengeluarkan potensinya dan merangsang kerjasama antar individu seperti dengan *outbound*, magang, simulasi, dan berbagai program lainnya.

2. Kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktifitas yang dilakukan. Kebijakan perusahaan dalam rekrutmen karyawan yaitu tentang bagaimana memenuhi kebutuhan karyawan dalam perusahaan dan untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong. Sedangkan kebijakan BPU Rosalia Indah dalam seleksi karyawan didasarkan pada spesifikasi jabatan dan kebutuhan perusahaan dengan syarat pelamar harus dinyatakan lulus setelah melalui semua tahapan seleksi perusahaan. BPU Rosalia Indah menerapkan kebijakan penempatan karyawannya dipertimbangkan dari berbagai faktor yang di antaranya adalah faktor kompetensi kerja, faktor usia, faktor kondisi kerja, faktor pengalaman dari karyawan, faktor prestasi karyawan, dan faktor kesehatan karyawan. Kebijakan dalam pelatihan karyawan BPU Rosalia Indah berdasarkan beberapa pertimbangan, di antaranya menyangkut tentang evaluasi prestasi dari karyawan, evaluasi analisa organisasi, analisa kompetensi kerja, analisa mengenai SDM karyawan, materi pelatihan, kelayakan pelatihan dan kebutuhan perusahaan.
3. Agar pelaksanaan seleksi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, diharapkan BPU Rosalia Indah benar-benar memperhatikan calon pegawainya dengan memperhatikan kriteria calon bukan hanya dari sistem seleksi tetapi juga dengan pengalaman dan sikap dari calon pegawai yang akan di seleksi perusahaan.
4. Adanya jangka waktu rutin untuk pelatihan bagi karyawan baik itu perorangan maupun per divisi agar karyawan tetap terjaga keterampilan karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya dan membuat sumber daya yang meningkatkan keterampilan, keahlian, inovasi dan kinerja yang tinggi dalam bekerja bagi karyawan. Jangka waktu yang diberikan untuk pelatihan dimaksudkan agar perusahaan tetap dapat meningkatkan efisiensi dan perkembangan usaha, namun juga dipertimbangi dengan penggunaan biaya yang bijak yang akan dikeluarkan dalam pemberian pelatihan.
5. BPU Rosalia Indah hendaknya lebih selektif dalam menerapkan kebijakan pelatihan karyawan, mulai dari awal karyawan melakukan pelatihan yang diberikan, proses berjalannya pelatihan, dan sampai pada tahap akhir pelatihan itu diberikan. Perusahaan harus mempunyai tim penilai dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang telah diberikan *training*. Karena dengan tim penilai perusahaan dapat membuat rekapitulasi keberhasilan pencapaian kerja karyawan, jika karyawan belum mencapai target yang diinginkan setelah dilakukannya pelatihan maka perusahaan akan mengambil suatu tindakan berdasarkan keputusan dari pimpinan perusahaan.

## Saran

Terdapat beberapa saran dari kesimpulan yang telah dijelaskan agar, yaitu:

1. Pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah hendaknya meramalkan biaya yang akan dikeluarkan dalam melakukan perekrutan karyawan dan untuk lebih efisien waktu hendaknya BPU Rosalia Indah juga mempertimbangkan penilaian dari kantor perwakilan seperti di wilayah barat dan timur jika ada calon karyawan yang mendaftar dari wilayah tersebut.
2. Adanya evaluasi dari rencana jangka waktu perekrutan yang dilakukan BPU Rosalia Indah, evaluasi dalam fasilitas yang menunjang pekerjaan di kantor maupun evaluasi upah/gaji untuk karyawan agar karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan untuk mencegah *turnover* karyawan yang tinggi dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Nawawi, Hadawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.



- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Pustaka.
- Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Pustaka.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis ed.4 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang. P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.