

STUDI DESKRIPTIF PROSES REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN KARYAWAN PADA PT. INDAH JAYA PERKASA

Hans Kristianto Wong

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: h4ns.kristianto@live.com

Abstrak– Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data dengan cara wawancara semiterstruktur. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa *purposive sampling* dengan memilih empat informan dari pihak perusahaan untuk mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan di PT. Indah Jaya Perkasa sudah dilakukan dengan baik. Rekrutmen yang dilakukan melalui sumber eksternal media massa serta referensi dari karyawan yang sudah bekerja lama. Kendala yang dihadapi oleh perusahaan ini adalah pada proses tes kerja yang dilakukan oleh karyawan senior biasanya tidak berjalan dengan lancar di bagian teknis pencetakan plastik agar bisa menghasilkan produk dengan ukuran yang tepat. Dalam melakukan penempatan, perusahaan mengutamakan kecocokan antara orang – pekerjaan agar karyawan bisa bekerja dengan maksimal.

Kata Kunci–Proses rekrutmen, Seleksi, Penempatan karyawan,

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada bagaimana perusahaan bisa mengatur dan memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang bagus merupakan *asset* yang tidak ternilai. Aktifitas rekrutmen, seleksi, dan penempatan mempunyai peranan yang penting dalam kesuksesan perusahaan. Aktivitas ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah persaingan yang ketat.

Proses rekrutmen merupakan usaha perusahaan untuk mempengaruhi calon pekerja agar mau melamar lowongan yang ada dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus bisa melakukan proses rekrutmen untuk mendapatkan sumber daya manusia yang efektif dan berkualitas. Karena itu, perusahaan harus mampu menentukan sumber rekrutmen, metode rekrutmen, dan kendala yang bisa terjadi dalam rekrutmen. Rekrutmen terdiri dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sebagai contoh sumber internal adalah pegawai perusahaan yang dimutasikan kedalam divisi lain untuk mengerjakan tugas yang berbeda dan dianggap berkompeten. Sumber eksternal sendiri merupakan sumber yang berasal dari luar sebagai contoh *fresh graduate* dari sebuah universitas atau pelamar yang melamar melalui media seperti koran, TV, internet, dan lain – lain. Calon karyawan yang terkumpul dari proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan selanjutnya akan diseleksi. Ini merupakan langkah

awal perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten.

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan pelamar akan diterima atau tidak setelah melalui *test* yang dilaksanakan. Tahap berikutnya adalah menempatkan karyawan.

Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang sudah lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan. Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang sudah ditentukan. Dengan penempatan yang tepat akan membuat motivasi dan semangat kerja karyawan meningkat karena sesuai dengan *skill* yang dimiliki oleh karyawan.

Kendala yang sering dihadapi oleh divisi *Human Resource Department* dari banyak perusahaan adalah bagaimana melakukan penarikan karyawan, juga bagaimana menjadikan calon pekerja untuk bekerja secara efektif dan kompeten. Banyak perusahaan yang melakukan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan ini hanya dengan sistem pendaftaran dan tidak melalui proses kualifikasi yang benar.

PT Indah Jaya Perkasa adalah perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan alat – alat rumah tangga yang terbuat dari plastik seperti timba, gayung, jemuran baju, gantungan baju, dll. Perusahaan ini beralamat di Jl. Kyai Tambak Deres 292 Kenjeran, Surabaya dan memiliki karyawan sebanyak 56. Dalam menjalankan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan hanya berdasarkan hasil wawancara dari calon karyawan yang melamar. PT Indah Jaya Perkasa memasukkan karyawan bukan karena berdasarkan seleksi tetapi dari berita dan kenalan dari karyawan yang sudah bekerja disana. Permasalahan ini berujung pada PT Indah Jaya Perkasa sering mendapati karyawan yang tidak cocok dalam pekerjaannya.

Rekrutmen, seleksi, dan penempatan akan menjadi sangat penting dalam perusahaan. Banyaknya divisi yang ada dalam perusahaan membuat perusahaan butuh untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang benar untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Karena jika ada kesalahan dalam rekrutmen, seleksi, dan penempatan dalam perusahaan akan membuat produktivitas pada PT Indah Jaya Perkasa tidak maksimal. Oleh karena melihat besarnya pangsa pasar yang sudah dimiliki oleh PT Indah Jaya Perkasa, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa sehingga dapat diketahui apakah PT Indah Jaya Perkasa sudah melakukan proses tersebut dengan baik atau belum pada kurun waktu 2014 – 2015.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah: Bagaimana proses rekrutmen pada PT Indah Jaya Perkasa?, Bagaimana proses seleksi pada PT Indah Jaya Perkasa?, Bagaimana proses penempatan karyawan pada PT Indah Jaya Perkasa?

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mendeskripsikan proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa, untuk mendeskripsikan proses seleksi yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa, untuk mendeskripsikan proses penempatan karyawan yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi : Bagi Perusahaan (PT Indah Jaya Perkasa), penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi bagaimana selama ini perusahaan melakukan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Penelitian ini juga bisa digunakan oleh perusahaan untuk kedepannya agar bisa melakukan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang lebih baik. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan oleh PT Indah Jaya Perkasa serta menambah wawasan dan pengetahuan akan manajemen sumber daya manusia. Bagi akademis, karya tulis ini diharapkan untuk bisa menjadi referensi tambahan serta membantu mahasiswa Universitas Kristen Petra menambah wawasan akan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan di PT Indah Jaya Perkasa.

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti membuat batasan penelitian untuk menghindarkan pembaca dari salah tafsir yang mungkin terjadi. Ruang lingkup dari penelitian ini adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada PT Indah Jaya Perkasa dalam divisi pemasaran dan produksi.

Pemilihan divisi ini didasarkan atas alasan dalam divisi produksi, PT Indah Jaya Perkasa sulit untuk menemukan tenaga ahli yang cocok untuk kebutuhan percetakan barang jadi karena dibutuhkan tenaga ahli khusus.

Divisi pemasaran dipilih karena adanya permasalahan penurunan penjualan meskipun tidak signifikan tetapi PT Indah Jaya Perkasa merasa ada masalah yang bisa digali lebih lanjut, apa penyebab dari penurunan tersebut.

Kendala yang dialami perusahaan saat rekrutmen menurut Simamora (2004), sebagai berikut: citra organisasi, banyak pelamar tidak berminat dalam mencari lapangan pekerjaan pada suatu organisasi karena citra pada organisasi tertentu. Hendaknya organisasi memikirkan kendala yang muncul jika organisasi memiliki citra yang buruk diluar. Kebijakan kompensasi, kompensasi sering menjadi hambatan. Bagian manajemen sumber daya manusia bersama dengan organisasi harus menetapkan kisaran gaji yang adil bagi seluruh calon pekerja. Persyaratan pekerjaan, Syarat yang terlalu tinggi akan menghambat pelamar untuk mendaftarkan diri. Dalam syarat harus ada syarat tertentu mengenai tipe – tipe orang yang akan dicari sehingga kecocokan terjadi.

Dalam proses perekrutan karyawan, tentu saja perusahaan tidak ingin merekrut calon pegawai yang salah. Beberapa sumber rekrutmen karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah: Sumber internal, sumber internal adalah mempekerjakan orang dari dalam organisasi untuk mengisi jabatan atau posisi lain. Sumber eksternal, upaya untuk

mempekerjakan karyawan dari luar perusahaan untuk bekerja dalam perusahaan dengan mengisi jabatan yang dibuka lowongannya.

Bentuk – bentuk sumber eksternal adalah: Iklan media masa, perusahaan bisa memanfaatkan media massa yang tersedia untuk memasukkan lowongan, sehingga para calon karyawan yang diharapkan dapat mendaftar sesuai dengan pekerjaan yang diinginkan. Lembaga pendidikan, perusahaan bisa mencari calon karyawan dari lembaga pendidikan seperti sekolah dan universitas dengan menyesuaikan kriteria yang dibutuhkan. Lamaran yang sudah masuk dalam organisasi, lamaran yang sudah masuk dalam perusahaan bisa menjadi pertimbangan sumber rekrutmen. Dari lamaran yang sudah masuk, perusahaan langsung dapat menyeleksi karyawan yang memenuhi syarat.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009) penarikan karyawan yang dilakukan organisasi publik maupun organisasi swasta mempunyai tiga teknik, yaitu *Centralized recruitment technique*, *Decentralized recruitment technique*, dan *Name request* (Sunyoto, 2012, p. 104-106). *Centralized recruitment technique*, Teknik ini lebih efisien mengingat sekali penarikan karyawan dapat menarik sejumlah besar pegawai untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen, yang berarti menghemat biaya. Departemen sumber daya manusia secara periodik mengestimasi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Namun dalam kenyataannya seringkali manajer sumber daya manusia pusat cenderung over estimate karena berpandangan lebih baik kelebihan daripada kurang, sehingga untuk mengurangi biaya dilakukan dengan mengurangi jumlah pelamar. *Decentralized recruitment technique*, teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk kebutuhan-kebutuhan penarikan karyawan yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. Penarikan kerja semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus, misalnya untuk jabatan profesional, ilmiah, atau administrasi untuk instansi tertentu. Pada teknik desentralisasi ini manajer sumber daya manusia akan bekerja langsung sebagai pengawas dalam penarikan karyawan. *Name request*, Teknik ini merupakan kombinasi antara politik dan sipil yang dalam proses penarikan karyawan melibatkan nilai-nilai *political responsiveness* dan manajerial efisiensi. Contoh penarikan karyawan berdasarkan pada kebutuhan pegawai dalam suatu instansi. Para pegawai yang terpilih meminta birokrasi tertentu untuk melihat apakah seseorang sesuai dengan kualifikasi tertentu. Selanjutnya mereka akan dinasihati oleh birokrat. Kelemahan dari teknik *name request* adalah, karena dapat mengarah kepada *system cronyism* dalam pengangkatan seseorang dan bisa bertentangan dengan tujuantujuan social equity atau efficiency dari instansi-instansi, Karena dapat membatasi hak-hak pegawai, dapat secara tidak adil mengeluarkan nama-nama dari pelamar yang telah ada lebih dahulu dalam daftar.

Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik, dan faktor lainnya (Mathis dan Jackson, 2006, p.268). Minat pekerja pelamar, individu-individu yang menginginkan pekerjaan dapat menunjukkan minat dalam pekerjaan lewat beberapa cara. Biasanya, individu

tersebut telah mengumpulkan resume lewat surat/faks atau melamar sendiri ke lokasi pemberi kerja. Tetapi dengan perkembangan perekrutan internet, banyak individu melengkapi surat lamaran secara online atau mengumpulkan resume secara elektronik (Mathis dan Jackson, 2006, p.269). Penyaringan prakerja, banyak pemberi kerja mengadakan penyaringan prakerja guna menentukan apakah para pelamar memenuhi kualifikasi minimum untuk pekerjaan-pekerjaan yang lowong. Penyaringan elektronik, penyaringan prakerja yang dilakukan secara elektronik, menggunakan peranti lunak komputer untuk memindai resume atau surat lamaran yang dikumpulkan secara elektronik untuk kata-kata kunci (Mathis dan Jackson, 2006, p.270-271). Formulir surat lamaran, formulir surat lamaran digunakan dimana-mana dan dapat berupa banyak format yang berbeda.

Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh adalah (Sunyoto, 2012, p. 116-117): menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia, mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan, mengembangkan kriteria seleksi yang valid, pengadaan atau penarikan karyawan, mengadakan tes atau sebaliknya men-screening para pelamar, menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas, mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Dalam praktik setiap instansi menerapkan metode-metode tersebut secara berbeda-beda. Namun yang penting diperhatikan adalah menetapkan kualifikasi minimal untuk seorang pegawai atau jabatan tertentu, yang hal ini akan menyangkut pemberian standar perekrutan pegawai yang diinginkan. Di dalam menetapkan kualifikasi minimal tersebut memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut (Sunyoto, 2012, p.116-117): tinjauan data biografis, tes bakat atau ketangkasan, tes kemampuan, ujian penampilan, referensi-referensi, evaluasi kinerja, wawancara – wawancara, pusat – pusat penilaian, masa percobaan.

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

Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung. Individu-individu yang tidak mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dapat menimbulkan kerugian uang dan waktu dalam jumlah yang sangat besar bagi organisasi (Mathis dan Jackson, 2012, p.263). Kesesuaian tersebut ada dua, yaitu: kesesuaian orang – pekerjaan, mencocokkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Tidak pelak lagi tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah SDM lain meningkat (Mathis dan Jackson, 2012, p.263). Kesesuaian orang – organisasi, selain mencocokkan dengan pekerjaan, para pemberi kerja juga semakin berusaha untuk menentukan kecocokan antara

individu-individu dan faktor-faktor organisasional guna mencapai kesesuaian orang-organisasi. Kesesuaian orang-organisasi adalah penting karena faktor-faktor umum dari keberhasilan pekerjaan sama pentingnya dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tertentu (Mathis dan Jackson, 2012, p.265).

Menurut Mangkuprawira (2011), Faktor kendala yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan sangat mungkin mengakibatkan karyawan baru keluar setelah beberapa bulan pertama. Perputaran karyawan awal ini adalah sesuatu yang wajar. Hal ini justru akan bermanfaat jika itu terjadi di antara karyawan baru yang merasakan bahwa perusahaan atau pekerjaannya tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian perusahaan akan segera mencari jalan keluar terbaik, mulai dari penarikan karyawan, seleksi, dan persiapan penempatan karyawan baru. Jadi kendala penempatan karyawan ada dua, yaitu ketidakcocokan dan perputaran karyawan baru (Sunyoto, 2012, p. 122-123). Ketidakcocokan, perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk karyawan yang baru hal ini disebut keluar dari perusahaan. Perputaran karyawan baru merupakan derajat perpindahan karyawan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan berikut: mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain, pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan, dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan, cacat tetap yang dapat mengganggu proses produksi, meninggal, promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

Untuk memperkecil terjadinya derajat perputaran karyawan, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut (Sunyoto, 2012, p.123): Untuk karyawan baru perlu diberikan program orientasi dan sosialisasi tentang situasi dan kondisi perusahaan serta menciptakan suasana interaksi sosial aktif. Untuk karyawan yang sudah ada perlu dilakukan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi mereka, termasuk besaran upah, promosi karier, fasilitas kerja, dan fasilitas pelayanan karyawan dan keluarganya, serta kepemimpinan yang kondusif.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2013, p.13-14).

Penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, artinya peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisa reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail (Sugiyono, 2013, p.15-16).

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif karena membutuhkan gambaran alamiah yang terjadi pada objek. Dari kejadian yang ada diharap dapat dianalisa lebih mendalam dengan mendapat dukungan yang ada. Diharapkan dari hasil akhir yang didapat, bukan hanya informasi tetapi informasi yang bermakna bahkan ilmu dan usulan bagi perusahaan.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta – fakta yang ditemukan pada saat penelitian dilapangan. Oleh karena itu analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta – fakta yang ditemukan dan kemudian dapat dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori (Sugiyono, 2014, p.3).

Pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2014, p.62).

Data primer yang akan digunakan adalah wawancara yang langsung kepada narasumber juga ada data yang akan mendukung seperti form lamaran pekerja. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2014, p.72).

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: mengelompokan data berdasarkan karakteristik informan, melakukan pendekatan kualitatif, untuk memberikan gambaran yang detail dan mendalam mengenai proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan di PT. Indah Jaya Perkasa, melakukan penggabungan kajian pustaka, data dari pengalaman informan, dan kenyataan dilapangan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan wawasan umum terhadap stud deskriptif proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada PT. Indah Jaya Perkasa.

Uji keabsahan data ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda – beda dengan teknik yang sama.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari deskripsi wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan empat narasumber pada PT Indah Jaya Perkasa maka bisa ditunjukkan bahwa rekrutmen, seleksi, dan penempatan pada PT Indah Jaya Perkasa sebagai berikut.

Dalam PT Indah Jaya Perkasa menurut semua narasumber yang sudah diwawancarai, proses rekrutmen pada perusahaan tersebut tidak mengalami kendala yang berarti. Proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan empat informan bersumber pada iklan di media massa yaitu pada koran untuk keahlian khusus yang dibutuhkan seperti teknisi cetakan plastik dan teknisi mesin dalam bengkel. Rekrutmen dilakukan sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan, sehingga saat ada jabatan atau posisi yang kosong baru akan dilakukan rekrutmen oleh perusahaan. Sumber lain dalam sumber rekrutmen adalah kenalan dari karyawan yang sudah dirasa bisa memberikan rekomendasi. Ini berlaku dari karyawan atas (sales, teknisi) hingga sampai kurir dan

karyawan pembungkusan harian yang dibutuhkan. Pada proses rekrutmen yang dilakukan di media massa dan membutuhkan kualifikasi, manajer produksi maupun manajer penjualan menetapkan syarat minimal karyawan berkuliah di jurusan yang berhubungan dengan minimal IPK 2,75. Syarat yang sudah ditetapkan ini memudahkan HRD maupun manajer nantinya untuk melakukan seleksi karyawan. Citra organisasi yang ada pada perusahaan tidak menghambat perusahaan dalam melakukan rekrutmen karena banyak karyawan yang ingin mengisi lowongan. Hambatan yang muncul adalah saat kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan ekspektasi yang calon karyawan harapkan. Persyaratan pekerja dirasa tidak mengganggu proses rekrutmen karena tidak susah untuk dicapai hanya saja banyak yang memiliki nilai bagus tetapi tidak berkinerja secara maksimal.

Dalam melakukan proses seleksi di PT Indah Jaya Perkasa, semua informan mengatakan bahwa keputusan dalam pengambilan karyawan yang bisa bekerja dilakukan oleh manajer divisi masing – masing. Dilakukan oleh manaher masing – masing dimaksudkan agar manajer bisa langsung melihat orang atau calon karyawan yang bekerja seperti apa. Seleksi yang dilakukan oleh manajer masing – masing mengutamakan pada *skill* dan kesesuaian kualifikasi yang sudah ditetapkan oleh manager itu sendiri. Lalu CV yang memenuhi syarat dipanggil untuk selanjutnya dilakukan wawancara lanjutan untuk bisa mengetahui bagaimana kualitas dari karyawan tersebut. Syarat yang di tetapkan pada proses rekrutmen nantinya digunakan untuk melihat bagaimana kualitas yang dimiliki oleh calon karyawan. Lalu setelah calon karyawan dinyatakan diterima dan bisa bekerja, maka akan dilakukan tes percobaan (bimbingan) yang dilakukan oleh karyawan senior. Percobaan ini berlaku selama satu hingga dua bulan sampai dirasa karyawan bisa melakukan tugasnya sendiri baru karyawan dilepas dengan diberi tanggung jawab yang lebih baik itu ditempat yang sama maupun ditempat yang berbeda. Dalam masa percobaan ini kendala biasanya terjadi saat teknisi terlihat meyakinkan saat wawancara tetapi dalam masa percobaan tidak bisa mengikuti cara kerja perusahaan atau apa yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga saat diberi tugas karyawan tidak bisa melakukannya secara maksimal, ini biasa terjadi pada teknisi cetakan plastik. Masalah lain yang terjadi dan menurut empat informan ini ada pada proses seleksi yang dilakukan dalam perusahaan adalah pada penggajian. Banyak calon karyawan yang tidak sesuai antara pengalaman yang dimiliki dengan gaji yang diminta, biasanya yang seperti ini adalah mahasiswa yang baru lulus dan mencari kerja.

Dalam hal penempatan yang dilakukan dalam perusahaan ini. Keempat informan yang diwawancarai oleh peneliti mengatakan hal yang sama. Semua informan menyatakan bahwa setelah calon karyawan resmi dinyatakan sebagai karyawan, karyawan akan ditempatkan pada posisi yang diinginkan dengan melihat dahulu kebutuhan dari perusahaan. Menempatkan karyawan sesuai dengan *skill* yang dimiliki dimaksudkan agar karyawan bisa bekerja dengan maksimal sesuai dengan bidang yang dikuasainya. Jika tidak sesuai karyawan biasanya akan bekerja tidak maksimal dan membebani perusahaan. Pindahan karyawan tidak pernah dilakukan tetapi akan dilakukan bila memungkinkan dan dibutuhkan. Pindahan harus didasari dengan pemikiran dan pertimbangan dari manajer apakah *skill* yang dimiliki oleh

karyawan tersebut bisa diberi tanggung jawab yang berbeda. Tanggung jawab disini bisa naik maupun tetap.

Berdasarkan pembahasan diatas, rekrutmen pada PT Indah Jaya Perkasa tidak mengalami kendala yang serius. Menurut para ahli, yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa adalah rekrutmen sumber eksternal dengan bentuk iklan media massa: perusahaan bisa memanfaatkan media massa yang tersedia untuk memasukkan lowongan, sehingga para calon karyawan yang diharapkan dapat mendaftar sesuai dengan pekerjaan yang diinginkan Mathis dan Jackson (2006). Sudah sesuai dengan teori karena PT Indah Jaya Perkasa melakukan perekrutan menggunakan koran yang dimana itu disebut dengan media massa. Lalu sumber lain yang dapat digunakan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah bisa melalui referensi karyawan. Referensi karyawan yang ada bisa menjadi sumber yang terpercaya bagi perusahaan, yaitu meliputi kenalan, teman, anggota keluarga dari karyawan. Karyawan dapat memperkenalkan pelamar kepada perusahaan dengan mengisi surat perkenalan, dan mendorong pelamar untuk mendaftar. Referensi karyawan juga sangat digunakan dalam PT Indah Jaya Perkasa dalam kesehariannya. Lalu dalam teknik penarikan yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa menurut (Sunyoto, 2012, p. 104-106) menggunakan *Decentralized recruitment technique*: Teknik ini biasanya digunakan oleh instansi-instansi yang relatif lebih kecil, untuk kebutuhan-kebutuhan penarikan karyawan yang bersifat terbatas dan dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. Penarikan kerja semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus, misalnya untuk jabatan profesional, ilmiah, atau administrasi untuk instansi tertentu. Pada teknik desentralisasi ini manajer sumber daya manusia akan bekerja langsung sebagai pengawas dalam penarikan karyawan. Terbukti dari dimintanya HRD untuk membuka lowongan oleh manajer dari divisi lain.

Proses penyeleksian pada PT Indah Jaya Perkasa dilakukan berdasarkan CV yang masuk lalu melakukan wawancara dan tes pengetahuan serta menggunakan form surat permohonan kerja. Proses seleksi ini sesuai dengan teori dari Mathis dan Jackson mengenai penyelidikan latar belakang yang bisa didapat dari CV dengan mengumpul transkrip nilai. Wawancara yang digunakan oleh para manajer divisi dalam PT Indah Jaya Perkasa adalah wawancara terstruktur situasional dimana wawancara ini adalah wawancara terstruktur yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana para pelamar dapat menangani situasi pekerjaan tertentu (Mathis dan Jackson, 2006, p. 282). Sehingga dari pertanyaan yang sudah disiapkan manajer bisa menanyakan pertanyaan lanjutan dari jawaban calon karyawan tersebut. Tes yang dilakukan oleh PT Indah Jaya Perkasa pun sudah sesuai meskipun tidak terlalu formal. Tes yang dilakukan disini adalah tes pengetahuan yang dilaksanakan oleh karyawan senior untuk membimbing karyawan baru untuk bisa mengikuti cara kerja yang ada dalam PT Indah Jaya Perkasa.

Penempatan karyawan pada PT Indah Jaya Perkasa menurut ke empat informan sepakat bahwa cara mereka menempatkan karyawan dengan cara mencocokkan kesesuaian orang – pekerjaan. Mencocokkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Tidak pelak lagi tanpa adanya kecocokan yang baik

antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah SDM lain meningkat (Mathis dan Jackson, 2012, p.263). Para manajer selalu menempatkan karyawan sesuai dengan *skill* yang dimiliki agar karyawan bisa bekerja dengan baik dan tidak membebani perusahaan. Kendala yang dialami oleh manajer divisi adalah biasanya dari tes kerja yang akan menyebabkan ketidakcocokan setelah karyawan itu mengalami masa percobaan selama satu hingga dua bulan tersebut. Dalam hal penempatan karyawan untuk pemindahan karyawan ke divisi atau bagian yang berbeda belum pernah dilakukan. Sehingga transfer maupun demosi tidak pernah dilakukan perusahaan ini. Tetapi dari pengakuan empat informan yang sudah saya wawancarai *transfer* sangat mungkin untuk dilakukan dengan pertimbangan *skill* yang dimiliki oleh karyawan apakah bisa atau tidak.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis dan wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti serta pembahasan yang sudah dilakukan pada bab 4 maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan pada PT. Indah Jaya Perkasa sudah berjalan dengan baik meskipun masih ada timbulnya masalah – masalah yang masih dihadapi oleh perusahaan. Secara keseluruhan, proses rekrutmen tidak terkendala selama ini. Hanya saja untuk mencari tenaga kerja harian untuk pembungkusan barang susah untuk dilakukan karena terkendala saat dibutuhkan tetapi sedikit dan banyaknya karyawan yang dari masyarakat sekitar tidak niat bekerja sehingga mengganggu proses pembungkusan produk. Teknik yang digunakan untuk merekrut karyawan pada PT. Indah Jaya Perkasa adalah *decentralized recruitment technique*.

Proses penyeleksian yang terjadi pada PT. Indah Jaya perkasa ini melalui CV dan wawancara terstruktur serta masa percobaan kerja oleh karyawan selama satu hingga dua bulan. Dari penyeleksian yang dilihat adalah tingkat pendidikan untuk posisi yang membutuhkan keahlian khusus dan keahlian kerja untuk posisi yang tidak dibutuhkan keahlian. Kendala yang sering terjadi pada proses ini adalah banyaknya karyawan yang ingin bekerja dan belum memiliki pengalaman yang banyak tetapi sudah menginginkan gaji yang besar dan tidak sesuai dengan kemampuan. Melalui proses yang dilakukan oleh PT. Indah Jaya Perkasa tersebut, perusahaan jadi kurang bisa mendapatkan karyawan pada bagian cetakan plastik yang kompeten.

Dalam melakukan penempatan karyawan perusahaan sangat mengutamakan kesesuaian antara orang – pekerjaan. Perusahaan merasa saat orang sudah cocok dengan perusahaan akan sendirinya akan cocok dengan perusahaan. Selain itu saat karyawan cocok antara *skill* yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan, karyawan tersebut akan bekerja dengan maksimal dan membuat operasional perusahaan menjadi efisien. Penempatan karyawan ke bagian lain tidak pernah dilakukan karena dirasa masih belum dibutuhkan dalam perusahaan tetapi sudah ada wacana dari manajer untuk dilakukan apabila itu dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Decenzo, David A. (2002). *Human Resource Management*. New York : John Willey & Sons, Inc
- Gary, Dessler (2006). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, inch.
- Hasibuan, Melayu, SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mathis, Robert L., & Jackson John H. (2006). *Human Resource Management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN