

## ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA PT. BAMBANG DJAJA

Raymond Effendy dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* raymond\_effendy@ymail.com ; dhyah@petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses rekrutmen dan seleksi karyawan divisi produksi pada PT Bambang Djaja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara semiterstruktur, dengan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk penentuan narasumbernya. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen karyawan divisi produksi pada PT Bambang Djaja menggunakan dua sumber rekrutmen yaitu perekrutan di sekolah dan pelamar yang melamar langsung ke perusahaan. Proses seleksi yang dilakukan dengan menggunakan psikotes, wawancara, tes pengetahuan, dan tes unjuk kerja yang diberikan pada karyawan di bagian tertentu. Dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi, masing-masing narasumber memiliki kendala yang berbeda-beda.

**Kata Kunci**— Rekrutmen, Seleksi, Sumber Daya Manusia

### I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara tepat sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dari perusahaan agar perusahaan dapat berkembang secara produktif. Salah satu cara dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten terletak dalam proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen merupakan langkah awal dalam mencari dan menemukan sumber daya manusia untuk diperkerjakan dalam perusahaan. Rekrutmen adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional (Mathis & Jackson, 2009, p.227). Setelah tahapan rekrutmen maka akan masuk pada tahap seleksi. Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi (Mathis & Jackson, 2009, p.261). Tujuan penelitian yang ingin dicapai disini adalah untuk menganalisis proses rekrutmen dan seleksi karyawan divisi produksi pada PT Bambang Djaja. PT Bambang Djaja merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur transformer. Sejak berdiri pada tahun 1984, PT Bambang Djaja berfokus pada desain dan produksi berbagai macam transformer. PT Bambang Djaja juga berperan sebagai distributor untuk memenuhi kebutuhan transformer bagi PLN (Perusahaan Listrik Negara). Oleh

karena itu, PT Bambang Djaja dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam menghasilkan produk yang memenuhi kebutuhan transformer untuk para pelanggannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas (Gomes, 2003, p.1). Menurut Bernadian dan Russel (1993) rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan (dalam Sunyoto, 2012, p.94). Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), rekrutmen yang dilakukan organisasi publik maupun organisasi swasta mempunyai tiga teknik, yaitu *centralized recruitment technique*, *decentralized recruitment technique*, dan *name request* (dalam Sunyoto, 2012, p.104 - p.106). Sumber rekrutmen terdiri dari dua sumber yaitu perekrutan internal dan eksternal (Mathis & Jackson, 2009, p.236). Jenis-jenis perekrutan internal antara lain basis data organisasional, pengumuman pekerjaan, promosi dan transfer pekerjaan, perekrutan yang berfokus karyawan terbagi menjadi dua yaitu referensi karyawan yang ada dan merekrut ulang bekas karyawan dan pelamar (Mathis & Jackson, 2009, p.237- p.241). Sedangkan untuk jenis perekrutan eksternal terbagi antara lain perekrutan di perguruan tinggi dan universitas, perekrutan di sekolah, serikat pekerja, agen pekerjaan dan perusahaan pencari, sumber kompetitif, sumber media, bursa kerja dan acara-acara khusus (Mathis & Jackson, 2009, p.244- p.250). Selain jenis perekrutan internal dan perekrutan eksternal terdapat jenis perekrutan lainnya yaitu perekrutan internet yang terbagi menjadi tiga yaitu melalui papan pekerjaan, situs web profesional/karier, dan situs web pemberi kerja. Menurut Siagian (2008), dalam hal rekrutmen, 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 dimana organisasi bergerak (dalam Sunyoto, 2012, p.96- p.101).

Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan atau seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima (Sunyoto, 2012, p.108). Menurut Panggabean (2003,

p.33), tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut ini adalah tahap-tahap penyeleksian karyawan yang merupakan gabungan dari tahap-tahap penyeleksian Ranupandojo & Husnan (1993) beserta Mathis & Jackson (2009) dimulai dari minat pekerjaan pelamar, penyaringan prakkerja, formulir surat lamaran, tes penyeleksian yang terbagi menjadi empat yaitu tes kemampuan, tes kepribadian, tes kejujuran/integritas, grafologi (analisis tulisan tangan), wawancara penyeleksian, persetujuan atasan langsung, penyelidikan latar belakang, pemeriksaan kesehatan, memberi tawaran pekerjaan, bantuan relokasi, induksi atau orientasi. Menurut Ardana, Mujiati, & Utama (2012, p.78-p.79), walaupun proses seleksi telah berjalan dengan baik sesuai dengan tahapan seleksi namun tetap ada beberapa kendala dalam proses seleksi yang akan dihadapi, antara lain tantangan *supply* tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan tantangan kesamaan kesempatan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2010, p.14), penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010, p. 402). Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah transkrip hasil wawancara mengenai proses rekrutmen dan seleksi dengan para informan. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2010, p. 402). Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan dan visi-misi dari perusahaan.

Penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan pertimbangan bahwa narasumber yang dipilih memiliki pengetahuan akan informasi yang dibutuhkan dan terlibat langsung dengan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan PT Bambang Djaja. Berikut ini adalah narasumber yang dipilih, yaitu Mahmud Junaidi selaku kepala HRD (*Human Resource & Development*), Elva Nelviyani dan Trubus Setya Purnama selaku staff HRD (*Human Resource & Development*), Khoiril Anam selaku kepala seksi bagian produksi, Maryono selaku karyawan lama di bagian produksi, dan Andes Pratama selaku karyawan baru di bagian produksi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik wawancara. Pada penelitian ini teknik wawancara yang akan digunakan adalah wawancara semiterstruktur. Teknik pengujian keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara dari beberapa narasumber. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman. Aktivitas dalam analisis, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion* (Sugiyono, 2010, p.430-p.438).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Teknik Rekrutmen

Proses rekrutmen pada PT Bambang Djaja ditangani secara terpusat oleh departemen HRD (*Human Resource & Development*) yang berada di Rungkut, Surabaya. Khususnya dalam hal rekrutmen maupun seleksi untuk memenuhi kebutuhan karyawan produksi di kedua pabrik PT Bambang Djaja yang terletak di Rungkut, Surabaya dan Ngoro, Mojokerto. Untuk mengetahui kebutuhan karyawan produksi, PT Bambang Djaja akan membuat *man power planning* (perencanaan kebutuhan karyawan) yang dibuat pada tahun sebelumnya. *Man power planning* ini dibuat berdasarkan *job order* yang telah ada sebelumnya sehingga perusahaan dapat menentukan berapa kebutuhan karyawan yang harus dimiliki agar dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah ditetapkan. Namun dalam kenyataannya memprediksi kebutuhan karyawan secara akurat tidak sederhana sehingga tetap terjadi kekurangan karyawan di divisi produksi. Selain itu juga kekurangan terjadi karena adanya karyawan yang keluar sehingga dibutuhkan karyawan untuk memenuhi posisi kosong tersebut serta adanya peningkatan produksi misal terjadi pembelian transformer yang lebih banyak maka juga ada peningkatan kebutuhan akan karyawan. Dalam hal ini divisi produksi akan mengajukan form FPTK (Form Permintaan Tenaga Kerja). Form ini digunakan sebagai acuan dalam melakukan rekrutmen karena dari form ini akan diketahui permintaan, penambahan, maupun juga penggantian karyawan. Form tersebut akan masuk ke departemen HRD (*Human Resource & Development*) dimana didalam form tersebut sudah ditandatangani oleh manajer departemen, kepala seksi bagian produksi, diketahui oleh departemen HRD (*Human Resource & Development*), *financial controller* dan terakhir disetujui oleh direksi. Setelah itu departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan bertugas untuk memenuhi permintaan karyawan tersebut.

Departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan melakukan proses rekrutmen dengan memanfaatkan sumber rekrutmen yang ada seperti melalui perekrutan di sekolah dan pelamar yang mengirimkan langsung lamarannya ke perusahaan. Pihak departemen HRD (*Human Resource & Development*) sendiri akan menginformasikan adanya lowongan pekerjaan di perusahaan kepada sekolah-sekolah yang telah diajak bekerjasama dengan memuat persyaratan

administrasi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk pelamar yang datang langsung ke perusahaan, departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan memilah-milah calon karyawan mana yang sesuai dibutuhkan perusahaan untuk dapat dipanggil mengikuti seleksi di perusahaan.

Teknik rekrutmen ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009) dalam Sunyoto (2012, p.104-p.106) yaitu *centralized recruitment technique* dimana departemen sumber daya manusia secara periodik mengestimasi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan. Dengan menggunakan teknik rekrutmen ini perusahaan dapat menghemat biaya karena dapat menarik sejumlah besar pegawai untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen dalam melakukan sekali rekrutmen. Kelebihan dalam penggunaan teknik rekrutmen ini adalah departemen HRD (*Human Resource & Development*) dapat lebih terfokus serta dapat mengontrol secara langsung dalam melakukan setiap rekrutmen karyawan karena adanya tim perekrutan khusus. Sedangkan kelemahannya adalah terkadang karyawan yang diperoleh tidak sesuai dengan keinginan atau kebutuhan dari *user* atau pengguna tenaga kerja dari divisi-divisi terkait dalam hal ini divisi produksi karena tidak dilibatkan secara langsung dalam proses rekrutmen karyawan. Ada juga kelemahan lainnya, karena menggunakan teknik rekrutmen ini maka semua rekrutmen akan dilakukan oleh departemen HRD (*Human Resource & Development*) yang berada di Rungkut, Surabaya ketika kebutuhan akan karyawan tersebut meningkat maka dari departemen HRD (*Human Resource & Development*) sendiri tidak bisa menerima banyak calon karyawan karena adanya keterbatasan tempat dan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh departemen HRD (*Human Resource & Development*).

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan dari teknik rekrutmen ini dimana terkadang karyawan yang diperoleh tidak sesuai dengan kebutuhan dari divisi produksi. Sebaiknya dapat dilakukan dengan membenahi SOP rekrutmen karyawan yang dimiliki selama ini dengan melibatkan divisi produksi dalam rekrutmen karyawan. Kemudian dalam hal menentukan sumber rekrutmen karyawan, dari divisi produksi bisa diajak langsung untuk memberikan rekomendasi terkait sumber-sumber rekrutmen mana yang tepat digunakan dalam mencari karyawan produksi. Keikutsertaan divisi produksi dalam menentukan sumber rekrutmen yang digunakan merupakan hal yang penting agar kebutuhan karyawan dari divisi produksi sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Selain itu untuk bisa memperbanyak pilihan akan calon karyawan yang dapat dipanggil ke perusahaan maka dapat dilakukan perluasan tempat dalam melakukan tes penyeleksian dan agar proses rekrutmen tersebut berjalan dengan cepat maka bisa menambah jumlah sumber daya manusia di departemen HRD (*Human Resource & Development*) yang secara khusus menangani rekrutmen dan seleksi karyawan agar proses rekrutmen dapat dilakukan secara cepat dan proses pencarian karyawan untuk mengisi posisi kosong tersebut tidak sampai menghambat proses produksi dari divisi produksi.

## Sumber Rekrutmen

Ada dua sumber rekrutmen yang digunakan oleh PT Bambang Djaja dalam merekrut calon karyawan divisi produksi yaitu melalui perekrutan di sekolah dan pelamar yang mengirimkan lamaran langsung ke perusahaan.

Sumber rekrutmen yang pertama adalah melalui perekrutan di sekolah. PT Bambang Djaja menjalin kerjasama dengan sekolah menengah kejuruan (SMK) dalam merekrut calon karyawan produksi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2009, p.244-p.250) dimana sekolah menengah atas atau sekolah kejuruan/teknik dapat menjadi sumber karyawan yang bagus untuk beberapa organisasi. Dalam menjalin kerjasama dengan sekolah tersebut, departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan mencari sekolah yang dapat menghasilkan orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam artian mencari sekolah yang memiliki praktek kerja mirip dengan perusahaan misalkan dimulai dari mesin sampai material bahan yang digunakan. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan sekolah tersebut untuk menjalankan program prakerin (praktek kerja industri) atau magang. Program prakerin (praktek kerja industri) ini baru berjalan pada tahun kedua.

Jika ada kebutuhan akan calon karyawan produksi maka perusahaan akan menghubungi sekolah-sekolah tersebut melalui email atau telepon kepada guru-guru BKK (Bursa Kerja dan Keahlian) untuk mem-*posting* lowongan pekerjaan di papan pengumuman sekolah yang bersangkutan sesuai dengan apa yang diminta oleh perusahaan agar para alumni dari sekolah tersebut dapat melamar ke PT Bambang Djaja. Selain itu dari sekolah juga merekomendasikan atau mengirimkan alumni dari sekolah tersebut untuk dikirimkan ke perusahaan sesuai persyaratan kualifikasi dari perusahaan. Yang terakhir melalui *job match* atau bursa karir yang dikhususkan untuk anak sekolah menengah kejuruan (SMK) disana perusahaan bisa memasang lowongan atau membuka *stand* di bursa karir tersebut.

Kelebihan dari sumber rekrutmen ini adalah sekolah-sekolah tersebut dapat menghasilkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan karena sekolah tersebut memiliki praktek kerja yang hampir sama dengan perusahaan serta juga merupakan hasil rekomendasi dari pihak sekolah yang mengirimkan alumninya ke perusahaan. Sedangkan kelemahannya adalah sekolah tersebut tidak selalu tersedia dalam memberikan calon karyawan produksi karena setelah lulus, kebanyakan alumni dari sekolah itu sudah bekerja di tempat lain atau lanjut sekolah ke perguruan tinggi. Selain itu karena kebanyakan sekolah-sekolah yang bekerjasama dengan perusahaan berasal dari luar kota maka ketika mereka bekerja disini terjadi *homesick* kemudian *resign* dari perusahaan sehingga perusahaan melakukan rekrutmen ulang untuk mengisi posisi tersebut.

Sumber rekrutmen yang kedua adalah melalui pelamar yang mengirimkan lamaran langsung ke perusahaan. Lamaran yang masuk perusahaan dikirimkan pelamar melewati pos ataupun menitipkan lamaran di *security* perusahaan. Selanjutnya dari lamaran tersebut akan diberikan

ke HRD (*Human Resource & Development*) untuk dilakukan penyaringan awal. Dari pihak perusahaan sendiri memang tidak memasang lowongan pekerjaan. Sehingga para pelamar yang melamar perusahaan mengetahui lowongan pekerjaan dari teman atau saudara yang sudah bekerja di perusahaan, dari *security* perusahaan yang memberitahukan adanya informasi lowongan pekerjaan di dalam perusahaan, dan ada yang memasukan lamaran ke perusahaan secara asal-asalan meskipun ada atau tidak adanya lowongan di perusahaan.

Kelebihan dari sumber rekrutmen ini adalah tersedianya pilihan yang banyak dan beragam dari pelamar sehingga perusahaan bisa menyaring lamaran sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Sedangkan kelemahannya adalah tidak semua orang yang melamar itu sesuai kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dan juga rata-rata dari pelamar langsung belum memiliki kompetensi yang mumpuni untuk dapat bekerja di PT Bambang Djaja. Karena dari perusahaan sendiri memang tidak memasang lowongan pekerjaan dalam menentukan kualifikasi dari karyawan yang akan melamar ke perusahaan.

Dalam menggunakan sumber rekrutmen sebaiknya perusahaan dapat membenahi sumber rekrutmen yang digunakan dengan berfokus pada karyawan yang memiliki pengalaman, kompeten, dan ahli dibidangnya. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber perekrutan internal dari perusahaan misalnya melalui perekrutan yang berfokus karyawan. Perekrutan yang berfokus karyawan dibagi menjadi dua yaitu melalui referensi karyawan yang ada dan merekrut ulang bekas karyawan dan pelamar. Melalui referensi karyawan yang ada maka karyawan tersebut dapat mereferensikan kenalan, teman, anggota keluarga dari karyawan untuk dapat mengisi lowongan pekerjaan yang ada di perusahaan. Agar referensi karyawan yang ada ini dapat berjalan dengan tepat guna. Maka dari pihak HRD (*Human Resource & Development*) sendiri sebaiknya dapat berinisiatif untuk mengabarkan secara langsung bahwa ada lowongan pekerjaan di perusahaan atau menitipkan pesan pada karyawan yang telah bekerja di perusahaan untuk dapat mengajak kenalan, teman, anggota keluarganya untuk bekerja di perusahaan namun disertai dengan persyaratan dan kualifikasi yang telah ditentukan.

Perekrutan yang berfokus karyawan lainnya berasal dari merekrut ulang bekas karyawan dan pelamar. Dengan menggunakan sumber rekrutmen ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan menghemat waktu karena telah diketahui calon karyawan potensial yang dapat diperkerjakan kembali di perusahaan. Sehingga proses kebutuhan karyawan dapat diisi secara cepat. Selain itu juga dalam merekrut ulang bekas karyawan juga memiliki kelebihan karena pernah bekerja sebelumnya di perusahaan maka proses adaptasi dapat berjalan lebih cepat dan dari pihak perusahaan sendiri sudah mengetahui kemampuan/keahlian dari karyawan tersebut. Sebaiknya perusahaan dapat memiliki *database* yang menyimpan informasi karyawan, baik bagi karyawan yang masih bekerja, sudah tidak bekerja lagi diperusahaan, maupun bekas pelamar yang sudah pernah melamar di perusahaan. Hal itu

tentunya memudahkan perusahaan untuk mencari calon karyawan dengan mengakses *database* tersebut. Sehingga dalam mencari calon karyawan tersebut tidak memerlukan biaya yang besar.

Selain dari sumber perekrutan internal, perusahaan juga bisa memanfaatkan sumber perekrutan eksternal dengan penggunaan sumber media melalui surat kabar. Dengan mencantumkan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan. Kelebihan dari penggunaan koran ini adalah dapat mencakup wilayah yang lebih luas. Namun karena dibutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk memasang lowongan pekerjaan melalui surat kabar. Maka hal itu harus dapat digunakan secara bijak. Misalnya pemasangan lowongan pekerjaan melalui surat kabar hanya digunakan pada saat kebutuhan calon karyawan tersebut sangat mendesak. Selain dari sumber media, bisa juga memanfaatkan sumber perekrutan eksternal lainnya seperti mengadakan bursa kerja dan acara-acara khusus. Jadi dari pihak perusahaan sendiri dapat memasang lowongan dan membuka *stand* di bursa kerja tersebut dan mencoba mendapatkan aplikasi dari para pengunjung.

Selain dari sumber perekrutan internal dan sumber perekrutan eksternal dapat juga digunakan sumber perekrutan lainnya yaitu perekrutan internet dengan memanfaatkan situs web dari perusahaan untuk mem-*posting* lowongan pekerjaan yang ada di perusahaan beserta dengan kualifikasi yang dibutuhkan secara jelas. Dari pihak perusahaan sendiri bisa memperkerjakan orang yang secara khusus untuk meng-*handle* web yang dimiliki oleh perusahaan agar web dari perusahaan itu dapat diperbarui sepanjang waktu dan dapat memberikan informasi yang *up-to-date* bagi calon karyawan yang akan melamar ke perusahaan.

Selain itu juga harus ada pembenahan terkait dengan sumber rekrutmen yang digunakan selama ini. Jika memang dari perusahaan berfokus untuk mencari karyawan yang memiliki pengalaman, kompeten, dan ahli dibidangnya akan jauh lebih baik jika tidak menggunakan sumber rekrutmen perekrutan dari sekolah. Karena jika menggunakan perekrutan dari sekolah tentunya pelamar yang masuk adalah pelamar yang *fresh graduate*. Terkait dengan sumber rekrutmen yang digunakan perusahaan yaitu pelamar yang mengirimkan lamaran langsung ke perusahaan. Sebaiknya dari perusahaan sendiri bisa dapat memanfaatkan lebih baik lagi sumber rekrutmen yang telah digunakan. Dengan memasang lowongan pekerjaan secara jelas yang berisi dengan persyaratan dan kualifikasi yang telah ditentukan misalnya di pasang pada pos satpam perusahaan. Hal itu tentunya membantu untuk penyaringan awal agar yang melamar itu tidak secara asal-asalan melamar ke perusahaan tanpa memenuhi persyaratan minimal yang ditentukan oleh.

#### **Kendala dalam Rekrutmen**

Menurut hasil wawancara mengenai kendala dalam rekrutmen yang dihadapi terdapat perbedaan kendala yang dihadapi oleh masing-masing narasumber. Narasumber 1 yaitu kepala HRD (*Human Resource & Development*) mengungkapkan bahwa tidak ada kesulitan yang dihadapi dalam melakukan rekrutmen terutama untuk calon karyawan.

Terutama untuk calon karyawan yang *freshgraduate* karena istilahnya bagi calon karyawan tersebut adalah perusahaan ini tempat mereka bekerja pertama kali sehingga permintaan yang diajukan tidak aneh-aneh. Selain itu juga karena posisi tawar itu paling kuat berada di perusahaan sehingga perusahaan yang menentukan bahwa calon karyawan itu bisa masuk atau tidak. Menurut narasumber 2 yaitu staff HRD (*Human Resource & Development*) tidak ada kendala yang terlalu signifikan karena dari awal sudah ada induksi sehingga sudah jelas dari awal bahwa status karyawan tersebut seperti apa. Narasumber 3 yaitu staff HRD (*Human Resource & Development*) juga mengungkapkan bahwa tidak ada kendala yang terjadi dan dari perusahaan sendiri juga mempertegas dari setiap rekrutmen bahwa status mereka disini itu seperti apa dan mengikuti aturan yang berlaku dari perusahaan. Sedangkan narasumber 4 yaitu kepala seksi bagian produksi mengungkapkan bahwa terjadi kendala di HRD (*Human Resource & Development*) untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan spesifikasi yang diminta karena dari divisi produksi sendiri sudah menetapkan spesifikasi-spesifikasi untuk karyawan produksi semisal harus berasal dari kejuruan listrik, tinggi badan yang mencukupi, dan hal itu menjadi kendala dalam HRD (*Human Resource & Development*). Menurut Siagian (2008) dalam Sunyoto (2012, p.96-p.101) kendala tersebut masuk dalam kondisi eksternal yaitu langka tidaknya keahlian dan keterampilan tertentu. Artinya, bisa saja terjadi pada suatu ketika kelangkaan orang yang memiliki keahlian atau keterampilan tertentu. Dalam menghadapi kendala tersebut sebaiknya perusahaan dapat memperluas sumber rekrutmen yang digunakan perusahaan dalam mencari calon karyawan produksi serta secara jelas mencantumkan persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan perusahaan sehingga karyawan yang melamar ke perusahaan itu memang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Narasumber 5 yaitu karyawan bagian produksi mengungkapkan bahwa kendala yang dihadapi hanya saat menghadapi tes diakibatkan karena belum pernah melamar di perusahaan besar sehingga kesulitan pada saat mengisi tes yang diberikan. Narasumber 6 yaitu karyawan bagian produksi mengungkapkan bahwa sempat terjadi kendala pada saat dipanggil oleh perusahaan untuk mengikuti tes seleksi berhalangan untuk hadir namun ketika dihubungi lagi ternyata masih bisa mengikuti proses seleksi.

Dari hal tersebut terlihat perbedaan pandangan antara pihak HRD (*Human Resource & Development*), kepala seksi bagian produksi dan karyawan produksi. Dari pihak HRD (*Human Resource & Development*) sendiri melihat bahwa dalam hal rekrutmen karyawan produksi, pihak HRD (*Human Resource & Development*), tidak kesulitan dalam mencari pelamar yang dapat mengikuti seleksi dan dapat memenuhi permintaan karyawan dari divisi produksi. Sedangkan dari kepala seksi bagian produksi melihat dari hasil rekrutmen yang telah dilakukan dari pihak HRD (*Human Resource & Development*). Terkadang dari hasil rekrutmen yang telah dilakukan, karyawan yang lolos tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh divisi produksi. Dari karyawan produksi sendiri melihat dari sisi pada saat dilakukan

pemanggilan untuk mengikuti tes penyeleksian dan pada saat menjalani tes penyeleksian.

Dalam mengatasi perbedaan pandangan antara pihak HRD (*Human Resource & Development*) dengan kepala seksi bagian produksi sebaiknya dari kedua belah pihak dapat melakukan koordinasi yang lebih baik lagi terkait dengan rekrutmen karyawan yang dilakukan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membenahi SOP rekrutmen karyawan yang dimiliki selama ini dengan melibatkan divisi produksi dalam rekrutmen karyawan. Selain itu juga dapat melibatkan divisi produksi dalam memberikan saran-saran atau rekomendasi yang tepat untuk perbaikan rekrutmen karyawan yang telah dilakukan. Sedangkan untuk mengatasi kendala dari karyawan sebaiknya dapat diberikan pemahaman secara jelas terkait aturan-aturan dan cara pengisian jawaban sebelum tes tersebut dilaksanakan sehingga proses seleksi itu dapat berjalan dengan lancar.

### **Tahap-tahap Penyeleksian**

Berdasarkan hasil dari wawancara mengenai tahapan proses penyeleksian karyawan produksi terdapat perbedaan tahapan yang dilakukan untuk karyawan yang baru (Narasumber 5 dengan masa kerja dibawah 2 tahun) dengan karyawan yang lama (Narasumber 6 dengan masa kerja diatas 5 tahun). Perubahan ini terjadi akibat adanya penggantian kepala HRD (*Human Resource & Development*).

Untuk tahapan proses penyeleksian karyawan produksi yang lama (dengan masa kerja diatas 5 tahun) setelah calon karyawan menyerahkan dokumen-dokumen lamaran ke perusahaan dan dilakukan penyaringan prakerja maka dilakukan pemanggilan lewat telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*) untuk mengikuti proses wawancara di perusahaan. Setelah itu diberi formulir karyawan oleh HRD (*Human Resource & Development*) untuk diisi yang mencakup biodata dari calon karyawan tersebut termasuk dengan pengalaman kerja calon karyawan tersebut. Setelah pengisian formulir tersebut langsung melakukan wawancara dengan kepala seksi bagian produksi tanpa mengikuti psikotes, tes pengetahuan, maupun tes unjuk kerja. Wawancara yang dilakukan oleh kepala seksi bagian produksi, terkait dengan keahlian/kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut. Dari hasil wawancara tersebut menentukan diterima atau tidaknya di perusahaan. Jika karyawan tersebut diterima maka pemberitahuan tawaran pekerjaan akan dilakukan lewat telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*). Setelah itu karyawan tersebut akan mengikuti proses orientasi mengenai orientasi kepegawaian yang mencakup tata tertib perusahaan dan orientasi mengenai K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Setelah semuanya selesai dilakukan maka calon karyawan tersebut akan mengikuti masa percobaan 3 bulan. Jika memang sikap dan kinerja dari karyawan yang bersangkutan tersebut baik, maka akan diperpanjang kontrak. Namun jika menunjukkan sikap dan kinerja yang kurang bagus maka tidak harus tunggu 3 bulan untuk dilepas dari perusahaan. Setelah habis masa percobaannya karyawan tersebut harus berhenti bekerja

terlebih dulu untuk menunggu panggilan dari perusahaan apakah akan diperpanjang kontrak atau tidak. Kalau tidak dipanggil berarti putus hubungan kerja dari perusahaan.

Untuk tahapan proses penyeleksian karyawan produksi yang baru (dengan masa kerja dibawah 2 tahun) dilakukan penyaringan prakerja atau seleksi administrasi dengan memilah-milah dari CV (*Curriculum Vitae*) apakah sudah masuk kualifikasi yang ditetapkan selain itu juga melihat latar belakang karyawan, pendidikan, pengalaman kerja dari karyawan serta kelengkapan-kelengkapan dokumen yang dibawa oleh calon karyawan ke perusahaan seperti KTP, KK, Ijazah, dan lain-lain. Adanya penyelidikan latar belakang bagi karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja dilakukan lewat telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*) sedangkan bagi calon karyawan yang *freshgraduate* tidak dilakukan penyelidikan latar belakang karena memang belum memiliki pengalaman kerja. Setelah memenuhi kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan maka akan dilakukan pemanggilan lewat telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*) untuk mengikuti tes penyeleksian dan *interview* di perusahaan. Setelah calon karyawan datang maka akan ditugaskan untuk mengisi formulir karyawan yang mencakup biodata dari calon karyawan seperti nama, tanggal lahir, tempat tinggal, pekerjaan orang tua, pendidikan terakhir, hingga termasuk dengan pengalaman kerja calon karyawan tersebut. Hal ini bertujuan agar memperoleh informasi atau data yang lengkap dari para calon karyawan. Setelah itu dilakukan psikotes, *interview*, dan tes pengetahuan yang semuanya dilakukan oleh HRD (*Human Resource & Development*) namun jika ada tes khusus atau tes unjuk kerja maka calon karyawan tersebut akan diberikan tes oleh divisi yang bersangkutan. Dalam divisi produksi, tes unjuk kerja hanya dilakukan untuk calon karyawan di bagian *welding* atau pengelasan untuk mengukur teknik las yang dikuasai oleh calon karyawan tersebut. Setelah itu calon karyawan dipersilahkan pulang dan akan dipanggil lewat telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*) jika diterima ke perusahaan. Jika calon karyawan berasal dari perekrutan di sekolah susah untuk dihubungi maka diberikan informasi melalui gurunya menggunakan telepon untuk memberitahukan informasi hasil tes seleksi yang telah dilakukan. Bahan pertimbangan dalam penerimaan calon karyawan berdasarkan dari hasil tes yang telah dilakukan serta dari hasil wawancara. Biasanya pemanggilan dilakukan 1 minggu sampai 2 minggu setelah tes tersebut dilakukan. Setelah calon karyawan dipanggil ke perusahaan untuk mengikuti proses orientasi dan calon karyawan tersebut akan diberi informasi untuk melakukan tes kesehatan atau tidak. Tes kesehatan akan dilakukan pada saat memasuki masa percobaan. Terdapat 2 macam orientasi yaitu orientasi kepegawaian yang mencakup gambaran umum perusahaan, tata tertib perusahaan, visi misi perusahaan dan orientasi mengenai K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Setelah semuanya selesai dilakukan maka calon karyawan tersebut akan mengikuti masa percobaan 3 bulan. Jika memang sikap dan kinerja dari karyawan yang bersangkutan tersebut baik, maka akan diperpanjang kontrak. Namun jika

menunjukkan sikap dan kinerja yang kurang bagus maka tidak harus tunggu 3 bulan untuk dilepas dari perusahaan. Setelah habis masa percobaannya karyawan tersebut harus berhenti bekerja terlebih dulu untuk menunggu panggilan dari perusahaan, apakah akan diperpanjang kontrak atau tidak. Kalau tidak dipanggil berarti putus hubungan kerja dengan pihak perusahaan.

Ada perbedaan tahapan proses penyeleksian yang dilakukan untuk karyawan produksi yang lama dengan karyawan produksi yang baru. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari tes penyeleksian yang tidak diberikan pada karyawan produksi yang lama serta wawancara penyeleksian hanya dilakukan oleh kepala seksi bagian produksi. Serta tidak adanya tes kesehatan yang dilakukan untuk karyawan yang lama. Dengan adanya penggantian kepala HRD (*Human Resource & Development*) yang baru, dilakukan beberapa perubahan dalam tahapan seleksi dimana dalam tes penyeleksian, setiap calon karyawan yang mengikuti seleksi di perusahaan akan diberikan psikotes, tes pengetahuan, dan tes unjuk kerja. Kemudian wawancara penyeleksian yang dilakukan oleh HRD (*Human Resource & Development*) serta diberikannya tes kesehatan untuk karyawan yang baru.

Ada beberapa tahapan penyeleksian karyawan yang tidak dilakukan oleh PT Bambang Djaja yaitu persetujuan atasan langsung dalam tahap ini dilakukan wawancara lagi oleh para *supervisor* yang memungkinkan *supervisor* menerima atau menolak pelamar tersebut. Serta bantuan relokasi dimana pemberi kerja memberikan bantuan relokasi untuk individu pilihan yang tinggal jauh dari tempat pekerjaan yang baru.

Kekurangan tahapan proses penyeleksian karyawan yang dilakukan oleh PT Bambang Djaja adalah tidak diberikannya tes kesehatan secara merata bagi semua karyawan. Tes kesehatan hanya diberikan pada karyawan yang membutuhkan saja. Tes kesehatan dari karyawan itu penting karena dapat menentukan kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Jika karyawan tersebut memiliki kondisi kesehatan yang kurang baik tentunya akan menghambat kinerja karyawan tersebut. Sebaiknya tes kesehatan diberikan secara merata bagi semua karyawan baru yang akan masuk ke perusahaan. Hal ini penting untuk dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan misalnya karyawan baru tersebut memiliki penyakit bawaan sehingga dapat menyebabkan kinerja yang kurang maksimal atau memiliki penyakit yang menular.

Kemudian wawancara yang dilakukan dari pihak HRD (*Human Resource & Development*) saja tanpa melibatkan divisi yang bersangkutan dalam hal ini divisi produksi semestinya divisi produksi diajak ikut serta dalam mewawancara calon karyawan tersebut. Bisa dilakukan wawancara pada dua tingkat: pertama dengan departemen HRD (*Human Resource & Development*) sebagai wawancara awal, dan kemudian yang kedua sebagai wawancara yang menyeluruh dengan melibatkan divisi yang bersangkutan dalam hal ini divisi produksi dimana calon karyawan akan ditempatkan. Ada beberapa keuntungan yang didapat misalnya dengan adanya wawancara dengan divisi yang

bersangkutan maka divisi tersebut dapat menentukan karakter atau kriteria dari karyawan tersebut sesuai atau tidak dengan yang dibutuhkan. Selain itu juga bisa menambah tahapan penyeleksian yaitu persetujuan atasan langsung yang memungkinkan kepala HRD (*Human Resource & Development*) untuk mewawancarai calon karyawan produksi tersebut, tidak hanya staff HRD (*Human Resource & Development*) saja. Sehingga kepala HRD (*Human Resource & Development*) juga bisa ikut dalam pengambilan keputusan terkait dengan penerimaan karyawan tersebut.

Serta yang terakhir bantuan relokasi tidak diberikan oleh perusahaan. Sebaiknya perusahaan dapat memberikan bantuan dengan membangun mess bagi karyawan untuk tinggal sementara selagi karyawan tersebut mencari rumah tinggal di tempat yang baru atau juga dapat membantu proses pemindahan dengan transportasi mobil. Dengan adanya bantuan relokasi memungkinkan karyawan menjadi lebih produktif dengan lebih cepat di lokasi-lokasi baru mereka.

Hal lain yang juga perlu diperbaiki adalah proses wawancara, sebaiknya bisa mengombinasikan wawancara kurang terstruktur yang selama ini dipakai dengan wawancara yang terstruktur. Seperti dengan menggunakan wawancara perilaku (*Behavioral Interview*) dimana para pelamar ditugaskan untuk memberikan contoh-contoh spesifik tentang bagaimana mereka mengerjakan tugas tertentu atau menangani sebuah masalah di masa lalu atau juga wawancara situasional (*Situational Interview*) dimana para pelamar dapat diberikan pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana para pelamar dapat menangani situasi pekerjaan tertentu. Dengan menggunakan wawancara terstruktur, pewawancara dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan dasar yang sama kepada setiap pelamar sehingga perbandingan antara para pelamar menjadi lebih mudah.

Serta yang terakhir untuk memudahkan penyelidikan latar belakang untuk calon karyawan yang akan melamar di perusahaan dapat diwajibkan untuk menyertakan surat referensi dari perusahaan sebelumnya yang memuat pernyataan izin keluar dari perusahaan tersebut sehingga penyelidikan latar belakang tidak hanya dilakukan melalui telepon namun juga metode tertulis.

#### **Kendala dalam Seleksi**

Menurut hasil wawancara mengenai kendala dalam seleksi yang dihadapi ada perbedaan kendala yang dihadapi oleh masing-masing narasumber. Hal ini dapat dilihat untuk narasumber 1 yaitu kepala HRD (*Human Resource & Development*) bahwa yang menjadi kendala dalam seleksi adalah ketika karyawan yang lolos dari hasil seleksi kemudian keluar sebelum 3 bulan dari masa percobaan itu dianggap sebagai masalah bagi kepala HRD (*Human Resource & Development*). Narasumber 2 yaitu staff HRD (*Human Resource & Development*) yang menjadi kendala adalah ketika diatas kertas calon karyawan tersebut bagus namun ketika hasil tes penyeleksian keluar ternyata tidak sesuai dengan harapan atau hasilnya jelek maka cukup membuang waktu dan ketika secara *skill* dan *attitude* karyawan yang diterima bagus namun mental tidak kuat sehingga sebelum 3 bulan sudah keluar dari pekerjaan.

Narasumber 3 yaitu staff HRD (*Human Resource & Development*) yang menjadi kendala adalah dari sekian banyak pelamar tidak bisa menjamin mereka akan lolos seleksi padahal setiap kali kebutuhan itu cukup tinggi namun dari hasil seleksi tidak banyak yang dapat diterima masuk bekerja di perusahaan. Narasumber 4 yaitu kepala seksi bagian produksi yang menjadi kendala adalah ketika karyawan yang sudah diterima bekerja tidak sesuai dengan spesifikasi dan kriteria yang diminta sedangkan untuk narasumber 5 dan narasumber 6 yaitu karyawan bagian produksi tidak menemui kendala dalam seleksi.

Dari hal tersebut dapat dilihat perbedaan sudut pandang dari kepala HRD (*Human Resource & Development*) serta staff HRD (*Human Resource & Development*) yang melihat dari hasil penyeleksian tidak menjamin bahwa banyaknya pelamar yang mendaftarkan diri pada perusahaan akan mengisi lowongan kerja akan terisi seluruhnya. Keterbatasan tersebut menyebabkan perusahaan tidak leluasa dalam memilih calon tenaga kerja yang dianggap terbaik. Menurut Ardana, Mujiati, & Utama (2012, p.78-p.79), hal tersebut termasuk dalam tantangan *supply* tenaga kerja. Sedangkan bagi kepala seksi bagian produksi melihat dari sisi spesifikasi atau kualifikasi dari karyawan yang telah diterima oleh perusahaan tidak sesuai dengan spesifikasi atau kualifikasi yang diinginkan atau dibutuhkan.

Dalam mengatasi masalah ini sebaiknya perusahaan dapat memanfaatkan sumber rekrutmen lain selain dari sumber rekrutmen yang telah digunakan sebelumnya sehingga proses pengisian karyawan untuk posisi yang lowong dapat diisi dengan cepat, mencantumkan secara jelas pada lowongan pekerjaan persyaratan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan agar calon karyawan yang melamar itu memang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan melibatkan langsung divisi produksi dalam melakukan proses penyeleksian misalnya melibatkan langsung untuk mewawancarai calon karyawan yang melamar ke perusahaan agar karyawan yang dibutuhkan itu sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan kualifikasi dari divisi yang bersangkutan.

#### **IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Proses rekrutmen pada PT Bambang Djaja ditangani secara terpusat oleh departemen HRD (*Human Resource & Development*) yang berada di Rungkut, Surabaya. Teknik rekrutmen yang digunakan oleh PT Bambang Djaja adalah *centralized recruitment technique*. Proses rekrutmen yang dilakukan pada PT Bambang Djaja dilakukan dengan langkah awal yaitu mengetahui kebutuhan karyawan dari *man power planning* (perencanaan kebutuhan karyawan) yang dibuat pada tahun sebelumnya. Untuk permintaan, penggantian, dan penambahan karyawan maka divisi produksi akan mengajukan form FPTK (Form Permintaan Tenaga Kerja). Form tersebut akan masuk ke departemen

HRD (*Human Resource & Development*) dan kemudian departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan bertugas untuk memenuhi permintaan karyawan tersebut. Selanjutnya departemen HRD (*Human Resource & Development*) akan melakukan proses rekrutmen dengan memanfaatkan sumber rekrutmen yang ada seperti melalui perekrutan di sekolah dan pelamar yang mengirimkan langsung lamarannya ke perusahaan. Dalam menggunakan sumber rekrutmen yang ada sebaiknya perusahaan dapat membenahi sumber rekrutmen yang digunakan. Tidak hanya memanfaatkan sumber rekrutmen melalui perekrutan di sekolah dan pelamar yang mengirimkan langsung lamarannya ke perusahaan namun juga bisa memanfaatkan sumber-sumber rekrutmen lainnya.

Proses seleksi yang dilakukan PT Bambang Djaja pada saat ini yaitu penyaringan prakerja dengan menyaring lamaran sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, penyelidikan latar belakang bagi calon karyawan yang memiliki pengalaman melalui telepon oleh HRD (*Human Resource & Development*), pengisian formulir surat lamaran, tes penyeleksian berupa psikotes, tes pengetahuan, dan tes unjuk kerja, wawancara penyeleksian yang dilakukan oleh HRD (*Human Resource & Development*), pemberian tawaran pekerjaan melalui telepon, tes kesehatan yang diberikan bagi karyawan yang membutuhkan, serta yang terakhir adanya orientasi (orientasi kepegawaian dan orientasi K3/Kesehatan dan Keselamatan Kerja) yang diberikan bagi karyawan yang baru diterima dan setelah itu masuk masa percobaan 3 bulan. Terdapat tahapan proses penyeleksian karyawan yang tidak dilakukan oleh PT Bambang Djaja yaitu persetujuan atasan langsung dan bantuan relokasi. Sebaiknya perusahaan dapat memperbaiki tahapan penyeleksian yang selama ini telah dilakukan dengan menambah tahapan penyeleksian yaitu persetujuan atasan langsung dan bantuan relokasi.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, ada beberapa saran yang diharapkan berguna bagi PT Bambang Djaja dalam hal proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang terbagi sebagai berikut:

Sebaiknya PT Bambang Djaja dapat memperbaiki proses rekrutmen yang selama ini telah dilakukan. Ada beberapa perbaikan yang harus dilakukan antara lain dengan memperluas sumber rekrutmen dengan memanfaatkan beberapa sumber rekrutmen seperti perekrutan yang berfokus karyawan dengan referensi karyawan yang ada dan merekrut ulang bekas karyawan dan pelamar, menggunakan sumber media seperti surat kabar, mengadakan bursa kerja dan acara-acara khusus. Serta yang terakhir memanfaatkan situs web dari perusahaan. Terkait dengan sumber rekrutmen yang sudah digunakan bisa dilakukan pembenahan dengan memasang lowongan pekerjaan secara jelas terkait persyaratan administrasi dan kualifikasi bagi calon karyawan yang akan melamar ke perusahaan.

Selain pembenahan terhadap sumber rekrutmen, sebaiknya juga PT Bambang Djaja dapat memperluas tempat penyeleksian dan menambah sumber daya manusia di departemen HRD (*Human Resource & Development*) khususnya di bagian rekrutmen dan seleksi agar proses rekrutmen dan proses seleksi dapat dilakukan secara cepat dan proses pencarian karyawan untuk mengisi posisi kosong tersebut agar tidak sampai menghambat proses produksi dari divisi produksi.

Sebaiknya PT Bambang Djaja dapat memperbaiki proses seleksi yang selama ini telah dilakukan. Perbaikan yang dapat dilakukan terutama dalam tahap-tahap penyeleksian yaitu dengan memberi bantuan relokasi kepada karyawan terutama yang berasal dari luar kota berupa pembangunan mess karyawan dan bantuan proses pemindahan dengan transportasi mobil kemudian melibatkan divisi produksi dan kepala HRD (*Human Resource & Development*) untuk melakukan wawancara kepada calon karyawan. Dalam wawancara yang digunakan sebaiknya juga bisa mengkombinasikan wawancara kurang terstruktur yang selama ini dipakai dengan wawancara yang terstruktur. Dengan menggunakan wawancara terstruktur, wawancara dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan dasar yang sama kepada setiap pelamar sehingga perbandingan antara para pelamar menjadi lebih mudah. Selain itu sebaiknya juga memberikan tes kesehatan secara merata bagi semua calon karyawan produksi. Serta yang terakhir, memberikan persyaratan khusus bagi calon karyawan yang memiliki pengalaman bekerja sebelumnya untuk melampirkan surat referensi dari perusahaan sebelumnya tempat ia bekerja yang memuat pernyataan izin keluar dari perusahaan tersebut, sehingga dapat mempermudah penyelidikan latar belakang karyawan yang dilakukan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Mathis, R.L. & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*: Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, H. & Husnan, S. (1993). *Manajemen Personalia*: Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Kualitatif & RND. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.