BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai sistem rekrutmen dan seleksi di PT. Jatinom Indah Agri Blitar, peneliti memaparkan hasil penelitian dengan mencocokkan data hasil temuan dengan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan oleh peneliti sehingga memperoleh hasil sebagai berikut **:**

A. Sistem Rekrutmen Karyawan Pada Perusahaan PT. Jatinom Indah Agri Blitar

Pada dasarnya konsep rekrutmen yang diterapkan di PT. Jatinom Indah Agri didasarkan kepada kebutuhan. Artinya proses rekrutmen dilaksanakan setelah adanya analisa dari setiap devisi yang membutuhkan karyawan baru, hal ini dengan bertujuan proses kegiatan perusahaan agar tidak terjadi kesalahan dalam perekrutan dan penempatannya. Sebab rekrutmen merupakan langkah awal untuk memperoleh karyawan yang berkualitas[1]

Konsep yang diterapkan ini sama yang dikemukakan dengan hasibuan yakni pengadaan karyawan harus didasarkan pada apa dan siapa. Apa artinya organisasi harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan yang didasarkan uraian pekerjaan-pekerjaan tersebut. Siapa artinya organisasi mencari orang yang

[1] Malayu hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta:Bumi Aksara, 2009), hal. 30

tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan menjadi permintaan setiap devisi.

1. Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari PT. Jatinom Indah Agri mengadakan rekrutmen adalah menarik para calon karyawan yang nantinya akan dimanfaatkan atau pendayagunaan sumberdaya manusianya, dan proses pemilahan atau pengelompokan berkas lamaran yang nantinnya akan disesuaikan oleh devisi yang dibutuhkan itu apa dan akan menyisihkan berkas yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hal ini selaras dengan penelitian Hendra, yaitu di PT.X melakukan rekrutmen dengan tahapan sesuai dengan teori yang peneliti gunakan yaitu penyusunan strategi untuk merekrut, pencarian pelamar-pelamar kerja, penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan serta pembuatan kumpulan pelamar.[2] Disebutkan tahapan rekrutmen yaitu penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan serta pembuatan kumpulan pelamar.

Dan ini sesuai dengan teori bahwa salah satu tujuan dari rekrutmen adalah untuk menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama organisasi dalam jangkan waktu yang lama.[3] Untuk memikat sekumpulan tenaga kerja menghasilkan karyawan dan

---

[2] Hendra Fadyanto, *Analisis Sistem Rekrutmen Dan Seleksi Pada Pt. X. Agora Vol.5 No1 (2017).* Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

[3] Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2.* (Yogyakarta: YKPN, 1997). hal 214

untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau terlalu tinggi kualifikasinya .[4]

2. Sumber Rekrutmen

Berdasar wawancara dan observasi lapangan PT. Jatinom Indah Agri membuka 2 sumber rekrutmen yaitu secara internal perusahaan seperti rotasi pemindahan tempat dan jenjang karir. Praktek rekrutmen secara internal sudah dipraktekan oleh personalia dengan tujuan *upgrade* jabatan dan semangat dari etos kerja meningkat

Sumber yang kedua berasal dari eksternal atau diluar anggota organisasi perusahaan, sumber eksternal perusahaan berasal dari lembaga ,sekolah-sekolah yang telah bekerjasama dengan perusahaan seperti SMK Lamongan, SMK Kademangan, SMK Batu dan SMK Tulungagung, dan juga masyarakat umum yang ingin mengikuti rekrutmen di PT. Jatinom Indah Agri.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu Oggy yang berjudul "Analisis Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawa di PT. Nyonya Meneer Di Semarang" sesuai dengan hasil bahwa Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab 4, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah proses rekrutmen karyawan yang terjadi di PT. Nyonya Meneer Semarang terbagi menjadi untuk manajer atau jabatan tinggi lainnya dan untuk

[4] Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 2.* (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal 214

karyawan harian atau bukan jabatan yang tinggi. Dalam melakukan rekrutmen untuk manajer atau jabatan tinggi lainnya, sumber rekrutmen perusahaan berasal dari perekrutan eksternal yaitu dengan pemasangan iklan di media cetak. Sedangkan untuk karyawan harian atau bukan jabatan yang tinggi melalui perekrutan internal yaitu dengan referensi dari karyawan lama. Perusahaan tidak mengalami kendala dalam melakukan perekrutan karyawan. Syarat yang ditetapkan oleh perusahaan adalah syarat seperti pendidikan dan mempunyai pengalaman bekerja sebelumnya.[5]

Sumber internal adalah rekrutmen karyawan dari dalam organisasi/perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan yang kosong.[6] Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber- sumber tenaga kerja diluar perusahaan.[7]

3. Metode Rekrutmen

Berdasar wawancara ditemukan bahwa di PT. Jatinom Indah Agri menggunakan metode terbuka,karena PT. Jatinom Indah Agri selalu menginformasikan kalau ada lowongan selalu terbuka seperti

---

[5] Oggy Yuliawan Kristanu, *Analisis Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan,* Agora Vol.1 No.3 (2013). Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra Surabaya

[6] Elia Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. (Jakarta: t.p, 2009), hal 152

[7]Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2003), hal. 146-147

diinformasikan melalui media sosial facebook dan whatsapp dan juga penginformasian ke Dinas Tenaga Kerja.

PT. Jatinom Indah Agri tidak pernah melakukan rekrutmen secara tertutup atau hanya diperuntukan ke internal perusahaan ataupun ke lembaga, setiap ada rekrutmen akan selalu terbuka bagi kalangan umum sehingga masyarakat / pelajar fresh graduate yang memiliki potensi sesuai yang diinginkan juga memiliki kesempatan, bahkan internal perusahaan juga diperbolehkan mengikuti proses rekrutmen tetapi juga harus mengikuti prosedur sesuai ketentuan dari organisasi, jadi tidak ada perbedaan antara internal perusahaan ataupun eksternal luar perusahaan.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu Devira, yang berjudul "Analisis Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan kerja karyawan (Studi pada hotel dan restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi)" hasil analisis dan data berdasarkan hasil penilitian yang dilakukan pada hotel dan restoran Mahkota Plengkung dalam pembahasan rekrutmen dengan menggunakan teori bahwasannya hotel dan restoran Mahkota Plengkung tidak menerapkan metode tertutup tetapi hanya menggunakan metode terbuka, karena hal ini dirasa lebih efektif dan lebih berfariasi hasilnya, pemasangan iklan diseputar wilayah banyuwangi saja adalah cara yang dipakai hotel dan restoran Mahkota Plengkung untuk menyebarkan bahwa

ada lowongan, hal ini dilakukan karena terkait biaya yang dinilai lebih efisiensi.[8]

Metode terbuka adalah ketika diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar. [9]

4. Proses Rekrutmen

Berdasar wawancara ditemukan bahwa proses rekrutmen PT. Jatinom Indah Agri berawal penganalisisan kekosongan dalam organisasi, dan nanti akan dirapatkan oleh manajemen apakah tenaga yang ada akan mampu mengerjakan pekerjaan atau tanggung jawabnya dan kalau perlu ada penambahan karyawan maka mengirimkan spesifikasi data permintaan karyawan ke personalia pusat.

Bagian personalia akan mempersiapkan berkas lamaran dan mengelompokan kriteria sesuai permintaan dan spesifikasi yang devisi inginkan, setelah mendapatkan berkas yang sesuai kriteria makan pihak personalia akan menghubungi calon karyawan untuk mengikuti tahap tes seleksi.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu Richie, yang berjudul "Analisis Rekrutmen dan Seleksi Pada PT. Surya Pratista Hutama" bahwa

---

[8] Devira Puspitasari, *Analisis Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan kerja karyawan (Studi pada hotel dan restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi"*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.58 No.2 (2018). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

[9] H Melayuu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber* …hal.44

Analisis jabatan adalah prosedur untuk menemukan informasi dan menentukan tanggung jawab serta persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis jabatan terbagi dua yaitu deskripsi jabatan dan spesifiksi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan informasi yang menjelaskan tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab perkerjaan. Hal ini menggambarkan apa yang dilakukan, mengapa hal itu dilakukan, di mana hal itu dilakukan, dan bagaimana hal itu dilakukan. Spesifikasi jabatan adalah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian HRD dan kepala bagian produksi, PT. SUPRAMA melakukan analisis jabatan yang dilakukan oleh kepala bagian HRD dan kepala bagian produksi. Analisis jabatan dibuat disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan kondisi tempat kerja karyawan. Setiap jabatan mulai dari packing worker, operator, admin, dll di bagian produksi memiliki form analisis jabatannya masingmasing. Salah satu narasumber yaitu pak Mohammad Imbran (Personnel & GA Manager) sudah memperlihatkan kepada peneliti contoh form yang berisikan job desc dari jabatan Personnel & GA Manager. Form yang berisi tentang deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan masing-masing dan akan di simpan dengan baik jadi sewaktu-waktu dibutuhkan dapat digunakan. Analisis jabatan digunakan untuk menginformasikan kepada karyawan di bagian produksi mengenai tugas-

tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam bagian produksi, sedangkan spesifikasi jabatan digunakan untuk membantu saat melakukan perekrutan karyawan di bagian produksi. [10]

Hal ini juga sesuai dengan teori bahwasannya Proses rekrutmen karyawan yang baik adalah: Penyusunan strategi untuk merekrut, Pencarian Pelamar, Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok Pembuatan kumpulan pelamar.

Penyusunan strategi untuk merekrut Dalam strategi merekrut karyawan terdapat beberapa kegiatan pokok antara lain adalah; penentuan dimana, bagaimana dan kapan perusahaan memikat calon-calon pelamar untuk direkrut perusahaan.

Pencarian Pelamar, setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, maka langkah selanjutnya adalah penentuan metode rekrutmen karyawan.

Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok, setelah lamaran – lamaran yang diterima, kemudian lamaran –lamaran tersebut disaring guna menyisihkan individu-individu yang tidak memenuhi syarat. Misalnya alasan kuat untuk mendiskualifikasi pelamar antara lain karena tingkat pendidikan yang tidak memadai, tidak adanya pengalaman yang diisyaratkan dan sebagainya.[11]

5. Teknik Rekrutmen

---

[10] Richie Gozal, *Analisis Rekrutmen dan Seleksi Pada PT. Surya Pratista Hutama*. Agora Vol.5 No.1 (2017). Progam Manajemen

[11] Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: YKPN, 1997). hal. 219-223

Berdasar wawancara ditemukan bahwa rekrutmen di PT. Jatinom Indah Agri menggunakan Teknik sentralisasi dan disentralisasi. Teknik sentralisasi dilakukan apabila ada lowongan yang kosong dan jabatan itu diatas staff maka pelaksanaan rekrutmen aan dilakukan di kantor pusat PT. Jatinom Indah Agri Kanigoro Blitar.

Teknik Disentralisasi dilakukan apabila ada lowongan yang kosong dan jabatannya dibawah staff seperti buruh harian atau supir maka rekrutmen akan dilaksanakan di devisi perusahaan masing-masing, dikarenakan pengawasan dibawah staff akan diserahkan di devisi masing-masing dan juga karena devisi lebih memahami kebutuhan karyawannya.

Teknik sentralisasi sesuai dengan penelitian terdahulu William, Rekrutmen yang digunakan oleh perusahaan Cahaya Tiga Tunggal dilakukan hanya oleh pemimpin dan kepala personalia hal ini dikarenakan struktur organisasi yang sederhana sehingga pengontrolan dan pengawasan dapat berjalan lebih mudah dan efektif. Selain itu pengelolaan dan pengambilan keputusan dilakukan langsung oleh pemimpin perusahaan dan kepala personalia secara terpusat. Perusahaan tetap melakukan proses rekrutmen ataupun tetap menerima lamaran masuk perusahaan meskipun belum membutuhkan sumber daya manusia dengan tujuan ketika perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, orang-orang yang sudah melamar ini dapat mengisi.[12]

---

[12]William Santosa Halim, *Analisis Rekrutmen dan seleksi Karyawan Pada Perusahaan Bihun Cahaya Tiga Tunggal,* Agora Vol.4,No1 (2016) Program Manajemen Bisnis

Teknik rekrutmen sentralisasi adalah pelaksanaan rekrutmen dilaksanakan secara terpusat di kantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi jabatan yang berfariasi. Manajer sumber daya manusia berkewajiban meminta informasi kepada tiap satuan kerja tentang berbagai karakteristik dan jumlah pegawai yang dibutuhkan unitnya untuk periode berikutnya. Hal ini dilakukan karena Manajer sumber daya manusia dapat mengkalkulasi lebutuhan pegawai pada organisasinya.[13]

Teknik rekrutmen disentralisasi adalah pelaksanakan rekrutmen yang dilaksanakan secara mandiri, teknik ini terjadi pada organisasi yang relatif kecil kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Akan tetapi kelemahannya pada para pemimpin tingkat pusat yang akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau tidak.[14]

B. Sistem Seleksi Karyawan Pada Perusahaan PT. Jatinom Indah Agri Blitar

Pada dasarnya konsep seleksi yang diterapkan di PT. Jatinom Indah Agri didasarkan kepada kemampuan calon karyawan. Artinya proses seleksi dilaksanakan agar dari semua calon karyawan itu akan diambil terbaik dari

---

[13] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta:Bumi Aksara, 2017), hal. 129

[14] *Ibid*, hal. 130

yang terbaik, dan setelah itu akan didapat karyawan yang paling sesuai dengan permintaan organisasi dan memperoleh karyawan yang berkualitas

Konsep yang diterapkan ini sama yang dikemukakan dengan teguh yakni proses seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.[15]

1. Tujuan Seleksi

   Penyaringan semua para calon karyawan dengan memiliki batas batas standar yang harus dilampaui para calon karyawan, agar hendaknya nanti mendapatkan karyawan yang sesuai dengan spesifikasi organisasi yang dinginkan, dan agar berjalannya kegiatan usaha di perusahaan.

   Dalam mengadakan proses seleksi suatu perusahaan mempunyai tujuan seperti yang dikemukakan oleh Irianto salah satunya adalah dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan.[16]

2. Kualifikasi Pelaksanaan

   Berdasar wawancara ditemukan bahwa seleksi di PT. Jatinom Indah Agri memiliki kualifikasi umur batas minimal 17 yang sesuai dengan peraturan Dinas Tenaga Kerja, keahlian yang dimiliki untuk penempatan sesuai bidangnya, jenis kelamin yang akan mempengaruhi ketepatan dan kemampuan dari karyawan, Pendidikan sesuai dengan tingkat kemampuan

---

[15] Ambar teguh, *Manajemen… .*hal.73

[16] Yusuf Irianto, *Pengantar Manajemen.* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2001), hal. 45.

pekerjaan yang nanti akan dikerjakan, pengalaman yang akan mempermudah dalam membiasakan tugas dan lingkungan dan kepemimpinan dalam mengorganisir bawahan.

Dalam melakukan seleksi, penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi-kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar itu. Umur yang akan mempengaruhi kondisi fidik, keahlian yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, jenis kelamin, pendidikan merupakan salah satu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorng untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan, kesehatan fisik yang penting karena seorang dapat bekerja baik apabila ditunjang oleh kesehatan fisik yang baik, pengalaman kerja dan kedisiplinan.[17]

3. Langkah Proses Seleksi

Langkah Proses PT. Jatinom Indah Agri yang pertama briefing atau adanya pengarahan sebelum pelaksanaan dari personalia,lalu setelah pengarahan adalah tes tulis, lalu tes wawancara yang dilakukan oleh internal perusahaan langsung dan yang terakhir adalah psikotest dari pihak eksternal atau pihak ketiga.

Perlunya prosedur pengarahan atau urutan pelaksanaan eleksi, sesuai dengan penelitian terdahulu Yullyanti, urutan pelaksanaan seleksi tahap

[17] Towers dalam Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen* … ,hal.107

demi tahap secara teratur yang memungkinkan pelaku atau pelaksana seleksi dan peserta seleksi bisa mengikutinya dan mengetahui hasilnya. [18]

Langkah-langkah dalam proses penyeleksian menurut dari Mangkuprawira yaitu pemeriksaan awal, pengisian, pengujian, evaluasi. Penggunanaan pengujian dalam proses penyeleksian terkadang diadakan, tetapi dilain kesempatan tidak tergantung kegunaan dan jenis pekerjaannya. Disamping itu dapat jadi beberapa tes tidak handal dan yang lainnya tidak menghasilkan perkiraan kinerja karyawan yang akurat. Pengujian atau tes dalam proses penyeleksian diantaranya: 1) Tes kepribadian dan minat yang mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi atau keterbukaan, kemampuan berinteraksi sosial, kepercayaan dan kejujuran. Tes pengetahuan digunakan untuk mengetahui tingkat pengetahuan seorang pelamar dalam bidang pengetahuan atau keahlian tertentu. Wawancara dengan cara ini dapat diketahui mengenai sifat dan kepribadian pelamar, penampilan, kemampuan, untuk mengambil keputusan secara tepat.[19]

4. Indikator seleksi

Indikator seleksi di PT. Jatinom Indah Agri diantaranya seleksi dilakukan seteleh rekrutmen, rekrutmen dilakukan secara efisien dan efektif karena personalia sudah terbiasa dengan adanya proses seleksi jadi

---

[18] Ellyta Yullyanty, *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai (Studi kasus di Sekretariat Jendral DESDM)* , Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan 0rganisasi, Sept–Des 2009, hal.131-139

[19] Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber…*, hal.108

dengan adanya evaluasi yang sudah-sudah maka personalia akan dengan mudah dan siap, tes potensi akademik yang dilakukan organisasi dengan tujuan ketika penempatan nanti akan sesuai dengan kemampuan secara akademik dan sesuai yang dinginkan perusahaan, tes wawancara dari internal perusahaan, dan personalia bekerjasama dengan pihak eksternal perusahaan untuk ahli psikologis, agar terhindarnya nepotisme dikalangan organisasi.

Indikator seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia didalam perusahaan, adapun indikator-indikator seleksi antara lain adalah seleksi dilakukan setelah rekrutmen, seleksi dilakukan secara efisien dan efektif, tes potensi akademik, tes kesehatan, tes psikologis dalam seleksi, tes wawancara, seleksi mempengaruhi peningkatan produktifitas.[20]

C. Kendala Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Perusahaan PT. Jatinom Indah Agri Blitar

Kendala dalam rekrutmen dan seleksi di PT. Jatinom Indah Agri adalah kurangnya minat para pencari kerja untuk melamar kerja di PT. Jatinom Indah Agri, dikarenakan kebanyakan anak sekarang lebih suka melamar kerja ke luar daerah. Selain itu juga bagian personalia yang awalnya dulu memiliki staff, kini staff-nya resign dan semua pekerjaan yang berhubungan dengan SDM dikerjakan sendiri oleh bagian personalia.

[20] Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber…*, hal.110

D. Solusi Kendala Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Perusahaan PT. Jatinom Indah Agri Blitar

Berdasar wawancara ditemukan bahwa bagian personalia memperbanyak kerjasama seperti di Dinas Tenaga Kerja, Universitas dan Lembaga Sekolah.solusi dengan tujuan agar memperkecil kendala selama proses rekrutmen dan seleksi di PT. Jatinom Indah Agri.

Personalia mengadakan rekrutmen karyawan untuk staff bagian SDM dengan tujuan agar kinerja bagian personalia bisa lebih maksimal, dan apabila ketika ada kepentingan mendadak dan personalia tidak bisa melaksanakan maka ada staff-nya yang mewakili.