

## **Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati**

*Niki Kosasih<sup>1</sup>, Muhammad Kohar<sup>2</sup>*

*Jurusan Akuntansi, STIE-GK Muara Bulian – Jambi  
Jalan Gajah Mada, Telp. (0743) 23022  
Email: [kosasih1087@ymail.com](mailto:kosasih1087@ymail.com)*

### **Abstract**

*This study entitled "Analysis of Recruitment Process and Selection of Employees at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati ", which aims to find out how the employee recruitment process at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, to find out how the employee selection process at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, to analyze the employee recruitment process at PT. Dua Kelinci Kabupaten pati. and to analyze the employee selection process at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati. This research was conducted at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati. Methods of analysis Data processing is carried out by qualitative descriptive analysis method, which is to compare existing theories of relevance to the implementation found in the company. The results of this study indicate that PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati conduct two types of recruitment, namely Internal Recruitment (from within the company) and External Recruitment (from outside the company). Selection at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, there are several stages that must be followed by prospective employee participants, while the stages are Psychological Test, Initial Interview, FGD (Focus Group Discussion), Interview of Directors. Based on the results of qualitative descriptive analysis at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, shows that the recruitment and selection process for employees at PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati have good criteria according to existing theories and procedures.*

**Keywords:** *recruitment, employee, selection, process.*

### **Abstrak**

Penelitian ini berjudul "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati", yang bertujuan untuk untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, untuk mengetahui bagaimana proses seleksi karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, untuk menganalisa proses rekrutmen karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati, dan untuk menganalisa proses seleksi karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati. Penelitian ini dilakukan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati. Metode analisa Pengolahan data dilakukan dengan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu membandingkan teori yang ada relevansinya dengan pelaksanaan yang ditemui pada perusahaan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan PT.Dua Kelinci Kabupaten Pati melakukan dua macam perekrutan yaitu Rekrutmen Internal (dari dalam perusahaan), Rekrutmen Eksternal (dari luar perusahaan). Seleksi pada PT. Dua kelinci Kabupaten Pati ada beberapa tahap yang harus wajib di ikuti oleh para peserta calon karyawan adapun tahap-tahapnya yaitu Psikotes, Wawancara Awal, FGD (Focus Group Discussion), Interview direksi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif kualitatif pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati mempunyai kriteria baik sesuai dengan teori dan prosedur yang ada.

**Kata kunci :** *proses, rekrutmen, seleksi, karyawan.*



## 1. Pendahuluan

Kabupatèn Pati adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Ibu kotanya adalah Pati. Kabupaten ini terkenal dengan semboyan Pati Bumi Mina Tani. Penduduk kabupaten Pati berjumlah 1.259.590 jiwa pada akhir tahun 2019. Dan di daerah ini lah berdirinya salah satu perusahaan yang bernama PT. Dua Kelinci dan salah satu produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah sukro, karna perusahaan ini memproduksi dalam jumlah banyak maka pasti perusahaan ini memerlukan jumlah karyawan yang tidak sedikit.

Mengingat pentingnya Karyawan sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan, maka dalam mendapat Karyawan yang baik diperlukan prosedur-prosedur yang benar dan tepat dalam penerimaan Karyawan tersebut. Jika prosedur-prosedur yang benar itu diabaikan dapat mengakibatkan pekerjaan tidak terselesaikan tepat pada waktunya dan sering terjadi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Keadaan ini akan mengakibatkan perusahaan akan menderita kerugian bila terjadi terus menerus dalam jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berperan dalam menjalankan organisasi. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak atau pengelola sumber daya lainnya. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan dalam sebuah perusahaan tidak akan bisa berjalan walaupun sumber daya lainnya terpenuhi. Kualitas sumber daya manusia sebuah organisasi pada mulanya ditentukan oleh kualitas calon-calon pelamar. Upaya dalam mendapatkan calon-calon pekerja diawali dari rekrutmen yaitu sebuah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang berkemampuan untuk bekerja dalam sebuah organisasi. (Marwansyah : 2010)

Sebelum mengambil keputusan untuk merekrut karyawan baru, perusahaan akan melakukan promosi maupun demosi. Dengan tujuan untuk menghemat biaya, waktu, dan tempat. Kebijakan yang diterapkan PT. Dua Kelinci untuk mengisi jabatan yang kosong bagian produksi, biasanya melakukan perekrutan internal terlebih dahulu, biasanya dengan cara rotasi karyawan. Seperti contoh, pada divisi kacang garing akan berpindah ke divisi kacang atom ataupun divisi lainnya. Kebijakan yang sering ditempuh perusahaan dalam mengisi jabatan yang kosong dengan memberi kesempatan terlebih dahulu kepada pegawai perusahaan. Jika ternyata tidak ada karyawan perusahaan yang memenuhi syarat, perusahaan mengambil calon dari external recruitment. Kebijakan yang ditempuh perusahaan dalam internal recruitment adalah karyawan yang ada di dalam perusahaan dikenal sifat dan tindakannya dalam mengembangkan perusahaan. (Jimmy L. Gaol : 2013)

Untuk mendapatkan calon karyawan yang di inginkan, perusahaan melakukan beberapa prosedur diantaranya adalah rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, Dimana prosedur ini harus dilakukan secara selektif agar tidak terjadi kesalahan dimana perusahaan juga tidak akan mengalami kerugian. Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran - lamaran (aplikasi) diserahkan kepada organisasi. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dimana para karyawan baru diseleksi. Proses penarikan penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. (M.Liga Suryagana : 2015 dalam Marwansyah:2012).

Penarikan calon pegawai (rekrutmen) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat – syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu, yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. (Jimmy L. Gaol : 2013).

Seleksi merupakan proses serangkaian kegiatan Yang disusun sedemikian rupa sehingga prosesnya selancar mungkin, dan yang memberikan kesan bahwa si calon tidak sedang dites. Mereka tidak diseleksi karena mereka mempunyai ragam pendidikan atau pengalaman yang tidak Derlu, atau mereka tidak mempunyai tingkat intelegensia yang tinggi, atau mereka termasuk orang yang tidak disukai, namun proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa



menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat mempedihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. (Agus Sunyoto. 2008).

Prosedur rekrutmen dan seleksi diterapkan di PT.Dua Kelinci untuk memastikan supaya dalam pengambilan keputusan karyawan tidak terjadi kesalahan yang akan merugikan perusahaan. Kerugian tersebut akan memakan waktu, tempat yang tidak sedikit.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, membuat tertarik untuk mengadakan penelitiaann mengapa hal itu terjadi, yang dituangkan dalam bentuk proposal judul : **“Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati”**.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’, maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003, 10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan Karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan, Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan Karyawan pada perusahaan, Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan Karyawan manusia saja.

### 2.2. *Rekrutmen*

Rekrutmen adalah kegiatan identifikasi dan membuat calon peketja tertarik untuk mengisi pekerjaan, baik yang tersedia sekarang, maupun yang akan datang. Rekrutmen bisa mengarahkan tenaga dari dalam perusahaan sendiri dan tenaga dari luar, untuk menggunakan tenaga intern, dan kapan kita harus mengambil tenaga dari luar. Perlu diteliti kebaikan dan kekurangan memakai tenaga ekstern dan intern. (Agus Sunyoto, 2008, 45).

Menurut M. T. E. Hariandja (2002, 96), rekrutmen atau perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka mengisi lowongan kerja yang ada. Jadi, sasaran akhir dan keberhasilan suatu proses penarikan diukur dengan didapatkannya calon yang sangat baik, dan ketidakberhasilan perekrutan berarti tidak didapatkannya Calon yang paling berpotensi. Beberapa jumlah pelamar Yang didapat sehingga dikatakan proses itu berhasil adalah Sangat relatif, yang jelas lebih baik bila jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan jabatan yang kosong. karena bilamana semakin banyak berarti dapat dilakukan seleksi yang teliti.

Kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan yang dicari dan diakhiri dengan diterima atau ditolaknya calon karyawan tersebut. Kegiatan rekrutmen ini juga tidak lepas dari aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja promosi dan mutasi, jenjang karier, kompensasi, serta hubungan industrial karyawan. Proses rekrutmen bisa dilakukan oleh departemen personalia atau" departemen sumber ' daya manusia,



tetapi bisa juga dilaksanakan oleh sebuah lembaga atau konsultan independen di luar organisasi yang disewa oleh organisasi untuk melaksanakan rekrutmen secara lebih profesional.

## 2.2.1. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (qualified) sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi sari yang terbaik (rival, 2009:150). Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan

Landasan program rekrutmen yang baik mencakup taktor-faktor berikut: (1) program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat, (2) program rekrutmen tidak pernah mengompromikan standar seleksi, (3) berlangsung atas dasar berkesinambungan, dan (4) program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif. Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan karyawan yang saat ini dikaryakan oleh perusahaan, karyawan yang bekerja di perusahaan lain, atau orang yang tidak bekerja (Simamora, 2004:173).

## 2.2.2. Proses Rekrutmen Karyawan

Setiap organisasi ataupun perusahaan memilik prosedur dalam penyeleksian karyawan baru. Berikut ini adalah proses seleksi penerimaan karyawan baru pada umumnya :

### 2.2.2.1 Identifikasi kebutuhan akan suatau posisi

Identifikasi terlebih dahulu posisi baru atau pergantian karyawan di perusahaan. Salah satu cara terbaik untuk melihat hal ini adalah adanya keadaan di mana karyawan memiliki terlalu banyak beban pekerjaan sehingga membutuhkan bantuan.

Keputusan merekrut karyawan baru harus seimbang dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang sudah ada. Hasil dari perekrutan ini harus sesuai pula dengan rencana bisnis perusahaan. Akan lebih baik jika memberikan informasi kepada karyawan lama terlebih dahulu jika tim HRD akan melakukan prekrutan.

### 2.2.2.2 Rencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan

Setelah proses identifikasi yang sebelumnya dilakukan sekaligus mendeskripsikan pekerjaan untuk posisi tersebut sehingg memudahkan HRD untuk mencari tenaga kerja yang tepat.

Buat rancangan perekrutan berdasarkan informasi tersebut, pikirkan bagaimana tim HRD akan mempublikasikan informasi lowongan, siapa yang akan meninjau proses secara keseluruhan, serta siapa saja yang akan berpartisipasi ketika proses wawancara.

### 2.2.2.3 Publikasikan lowongan

Informasikan lowongan ini termasuk kepada karyawan lama, karena besar kemungkinan ada kandidat internal perusahaan yang mungkin memenuhi kriteria tersebut. Keberhasilan publikasi lowongan kerja juga bervariasi, tergantung pada posisi apa yang perusahaan tawarkan dann media penyampaiannya.

Beberapa posisi mungkin lebih cocok untuk dipublikasikan melalui media cetak seperti Koran lokal. Namun posisi lainnya bisa jadi lebih cocok dipublikasikan secara daring (online).



Namun kemajuan teknologi saat ini mendorong semua perusahaan untuk memasang iklan lowongan kerja secara online. Website perusahaan pun berperan penting dalam proses ini. Tim HRD juga bisa melakukan perekrutan melalui LinkedIn. Berikan informasi berguna di halaman perusahaan misalnya, agar bisa mengundang tenaga kerja berkualitas yang kemudian melamar. Lakukan ini bersama tim HRD lainnya bahkan karyawan bagian lainnya.

#### 2.2.2.4 *Tinjau lamaran yang masuk*

Jika bagian HRD sudah mempublikasikan lowongan kerja dengan efektif, maka mereka akan “kebanjiran” kiriman lamaran. Manajer HRD kemudian akan menerima lamaran-lamaran yang telah disaring berdasarkan spesifikasi dan kebutuhan.

Pelamar dinilai berdasarkan syarat yang dipenuhi untuk selanjutnya dihubungi kembali oleh perusahaan. Tujuan penyaringan ini adalah untuk efisiensi waktu. Pihak penyaringan, manajer HRD dan tim HRD akan mencari kecocokan kandidat melalui telepon dan wawancara langsung pada tahapan selanjutnya.

#### 2.2.2.5 *Wawancara kandidat berkualitas*

Riview surat lamaran kerja dan percakapan melalui telepon akan mempersempit calon karyawan menjadi sekelompok kandidat yang paling berkualitas. Jadwalkan wawancara kerja dengan mereka untuk melakukan perbandingan antara satu dengan yang lainnya.

Pastikan para kandidat tersebut sudah mengisi formulir lamaran kerja, termasuk izin bagi perusahaan untuk memeriksa referensi, latar belakang dan sebagainya. Sementara itu informasikan kepada mereka yang belum berhasil agar tidak terusan menunggu kabar.

Jadwalkan wawancara kedua dengan kandidat paling berkualitas yang sebelumnya sudah tersaring kembali dari wawancara pertama. Saat ini anda sebagai pemilik perusahaan ataupun manajer HRD bisa memeriksa referensi dan latar belakang kandidat tersebut.

#### 2.2.2.6 *Pastikan referensi dan latar belakang*

Pastikan untuk memeriksa klaim yang dikatakan kandidat termasuk kredensial pendidikan, riwayat pekerjaan dan latar belakang kriminal. Bila memungkinkan sumber informasi terbaik adalah manajer atau atasan langsung kantor lama kandidat tersebut.

Selain itu melihat profil kandidat di media sosial dalam hal ini postingan yang mereka buat masuk dalam proses rekrutmen dengan tujuan untuk lebih mengenal kandidat tersebut. Dalam menjalankan proses ini gunakan extension chrome ini sehingga pekerjaan dapat selesai dengan lebih cepat.

### 2.2.3. *Sumber-sumber Rekrutmen*

Unsur lain dalam strategi rekrutmen dalam suatu organisasi adalah keputusan di mana mencari para calon pelamar. Manajemen memulai proses perekrutan dengan mengingat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu internal dan eksternal.

#### 1. *Sumber Internal*

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Cara ini memiliki keuntungan. Pertama, tenaga kerja yang direkrut sudah memahami organisasi dengan baik sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Kedua, cara ini akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Ketiga, biasanya cara rekrutmen internal lebih murah dibandingkan



dengan cara eksternal. Rekrutmen internal pun memiliki keuntungan karena apabila satu orang dipromosikan maka akan terjadi promosi berantai untuk jabatan-jabatan di bawahnya.

Namun, rekrutmen internal pun memiliki kelemahan, antara lain kemungkinan terbatasnya calon tenaga kerja yang potensial dalam organisasi, kurangnya ide baru yang segar yang biasanya datang dari pendatang baru, dan kemungkinan pendorong rasa puas diri pada tenaga kerja yang ada yang tidak mendorong prestasi kerja lebih lanjut. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui sistem informasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau melalui bagan pergantian untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi. Perekrutan ini dilakukan oleh organisasi karena beberapa alasan, seperti untuk penyegaran manajemen atau reformasi manajemen.

a. Jobpostings

Salah satu teknik rekrutmen dari dalam adalah jobpostings, di mana organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal. Kelebihan teknik ini adalah memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi calon dan organisasi pun akan mempunyai lebih banyak calon untuk dipilih. Adapun kelemahan cara ini adalah waktu yang dibutuhkan lebih lama.

b. Referensi manajemen

Dalam cara ini, perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud. Kelebihannya, karyawan sudah mengenal karakter dan keterampilan kandidat, lebih cepat, serta dari segi biaya lebih murah. Kelemahannya, manajemen tidak mengenal orang-orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasarreferensi karyawan sendiri. Juga kemungkinan adanya diskriminasi, sebab karyawan akan cenderung mereferensikan teman-temannya sendiri yang memiliki sikap, sifat, dan latar belakang yang hampir sama.

c. Serikat buruh

Teknik ini masih sangat jarang dipakai, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Tetapi metode ini sudah cukup sering diterapkan di negara maju, di mana organisasi serikat buruh (union) memiliki kekuatan yang solid dan mempunyai hak serta kedudukan yang sama dengan manajemen. Untuk itu pihak manajemen dan organisasi buruh hendaknya mempunyai Visi yang sama dalam mencapai sasaran organisasi, Tujuan yang berbeda tidak lagi menjadi suatu pertentangan besar.

2. Sumber Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau majalah atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru yang meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun. Organisasi akan rugi investasi pelatihan pada tenaga kerja tersebut. Rekrutmen dengan cara lain adalah dengan bekerja sama dengan lembaga swasta, baik formal maupun informal, departemen tenaga kerja, atau kelompok swadaya masyarakat untuk merekrut calon yang potensial.

a. Pelamar Langsung dan Referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan. Kelebihannya, organisasi menghemat biaya periklanan dan dapat lebih fokus pada kualifikasi pelamar yang datang. Referensi pelamar direkomendasikan oleh orang atau karyawan dari dalam kepada



departemen personalia. Kelebihannya, karyawan yang merekomendasikan pelamar terlebih dulu sudah mengetahui keahlian calon pelamar, departemen sumber daya manusia mempunyai informasi lengkap tentang pelamar, mengenai kelebihan dan kelemahannya. Karyawan cenderung merekomendasikan temannya sendiri yang memiliki sikap dan kebiasaan yang sama. Pelamar sudah mengetahui kondisi organisasi dari karyawan yang merekomendasikannya. Cara ini sah saja, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan faktor nepotisme dalam hal ini agar tidak terjadi dalam organisasi yang sehat dan dinamis, karena akan memicu terjadinya rekomendasi yang bersifat SARA.

- b. Iklan Surat Kabar dan Majalah  
Media ini sudah sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang cukup efektif untuk merekrut pelamar. Menggunakan media ini membutuhkan dua publikasi, yaitu penggunaan sarana media dan konstruksi iklan. Iklan sebagai media untuk mencari pelamar yang potensial dapat dengan mudah didapat. Namun kelemahannya, organisasi akan dibanjiri oleh panggilan orang yang mencari posisi pada iklan tersebut. Pada umumnya, pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi jabatan yang diinginkan mulai dari posisi sebagai montir sampai ahli mesin. Ada yang mensyaratkan pengalaman, ada juga yang tidak. Penggunaan iklan bisa menyumbangkan terbentuknya citra organisasi dan prestise. Tetapi kadang-kadang diperlukan tenggang waktu yang lebih lama untuk publikasi ini.
- c. Agen Tenaga Kerja Pemerintah  
Agen-agen tenaga kerja yang dikelola pemerintah biasanya informasinya mudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, terutama yang bersifat tidak terampil. Agen ini berfungsi sebagai penghubung antar pencari kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja, sementara pencari tenaga kerja memberitahukan lowongan kerja yang kosong. Kemudian kantor tenaga kerja akan menginformasikan kepada pencari kerja bila terdapat lowongan kerja yang cocok.
- d. Agen Tenaga Kerja Swasta  
Agen tenaga kerja swasta belum banyak berfungsi. Keberadaannya terbatas di kota-kota besar yang diselenggarakan oleh konsultan dan lembaga informasi sumber daya manusia. Lembaga swasta ini tidak hanya mencari tenaga kerja terlatih tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih untuk memenuhi permintaan organisasi yang akan ditempatkan pada level manajer.
- e. Sewa (Leasing)  
Teknik ini biasa dipakai pada organisasi yang ingin melakukan penghematan dari segi anggaran sumber daya manusia, seperti menghemat dana pensiun, asuransi, insentif, atau tunjangan lainnya.
- f. Open House  
Open house adalah perusahaan membuka kesempatan pada orang luar di sekitar perusahaan untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Perusahaan memberi penjelasan tentang perusahaan dan sejarah singkat perusahaan. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut. Teknik ini lebih sesuai apabila perusahaan ingin menarik calon pelamar yang memiliki keterampilan dan keahlian yang langka dan terbatas. Metode ini sudah dicoba beberapa perusahaan di Indonesia dengan cara mengadakan kompetisi bisnis via Internet.
- g. Nepotisme  
Pemberian jabatan kepada famili masih sering dijumpai pada model perekrutan ini. Karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat maka biasanya lebih bisa dipercaya dalam pengerjaan tugas. Namun kelemahannya pelamar ini belum tentu bisa menunjukkan kemampuan yang cakap dalam bekerja.



h. Lembaga Pendidikan dan Universitas

Rekrutmen dari sekolah-sekolah dan universitas bisa dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut. Caranya bisa dengan menyaring para lulusan terbaik dari sekolah tersebut untuk dicoba magang terlebih dahulu pada organisasi. Apabila memang kinerja karyawan tersebut baik maka kontrak kerja bisa dilanjutkan. Beberapa sekolah tinggi atau universitas malahan kewalahan dalam menerima permintaan perekrutan lulusan siswanya untuk ditempatkan di organisasi besar dengan gaji, fasilitas, dan tunjangan yang memadai.

Beberapa sekolah bisnis memang sudah lama melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan pencari tenaga kerja yang memang memerlukan lulusan terbaik untuk ditempatkan di perusahaan mereka.

i. Perekrutan Elektronik

Melalui Internet, peluang perusahaan untuk merekrut pelamar yang berpotensi tinggi terbuka luas. Ada banyak cara yang bisa dilakukan Internet untuk proses perekrutan. Perusahaan yang menggunakan media ini pun semakin bertambah. Lebih dari 35% respons eksekutif yang menurut survei pada papan kerja elektronik yang ditunjukkan pada tahun 2001, lebih efektif untuk merekrut pelamar. Tidak mengherankan, pada awal tahun 2000, lebih dari 8800 organisasi sudah melakukan cara ini karena terbukti lebih efektif dan efisien pada beberapa perusahaan skala besar. Tentang bursa kerja online ini masih tergolong baru di Indonesia. Salah satunya adalah JobsDB.Com, situs“ bursa kerja internasional yang di Indonesia merupakan bentuk waralaba pencari tenaga kerja.

Metode perekrutan melalui Internet ini merupakan metode yang dirasa paling efisien bagi perusahaan. Di samping-perusahaan ingin mencari tenaga kerja luar sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, media ini dapat pula menjadi sarana promosi perusahaan. Banyak perusahaan skala besar yang memanfaatkan metode perekrutan dengan akses teknologi informasi paling akhir ini.

#### 2.2.4 Teknik Rekrutmen

Cardoso (2003:111) menyatakan bahwa teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan 'melalui asas desentralisasikan atau didesentralisasikan tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

1. Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan

Jika suatu instansi mempunyai beberapa ribu pekerja dan jika departemen-departemen yang berbeda merekrut sejumlah pekerja juru ketik atau teknis bagi kedudukan yang sama, rekrutmen yang disentralisasikan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien biaya. Jika rekrutmen disentralisasikan instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerjapekerja baru yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

Untuk memenuhi peraturan perundangan ajiirmativeaction yang menghendaki perwakilan proporsional 'maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti: a) Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji; b) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi); (1) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja; d) Kualifikasi minimal; e) Tanggal mulai kerja; f) Prosedur-prosedur pelamaran; dan g) Tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran-pelamaran.

2. Teknik Rekrutmen yang Didesentralisasikan

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam mana setiap instansi



mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, hanya saja kelemahannya para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundangundangan dan memperhatikan nilai yang hendak diutamakan ataupun tidak.

### 2.3. Seleksi

Seleksi merupakan proses serangkaian kegiatan yang disusun sedemikian rupa sehingga prosesnya selancar mungkin, dan yang memberikan kesan bahwa si calon tidak sedang dites. Mereka tidak diseleksi karena mereka mempunyai ragam pendidikan atau pengalaman yang tidak perlu, atau mereka tidak mempunyai tingkat intelegensia yang tinggi, atau mereka termasuk orang yang tidak disukai, namun proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat mempedihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. (Agus Sunyoto. 2008).

Menurut M. T. E. Hariandja (2002, 125), seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan perusahaan. Di samping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi. Tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi yang sesuai dengan keinginannya.

Memilih karyawan secara tepat merupakan hal yang penting. Pertama, tercapainya tujuan organisasi bergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan bekerja sebaik mungkin bagi organisasi. Karyawan yang tidak profesional tidak mampu melakukan pekerjaan secara efektif dan tujuan pekerjaan tidak akan tercapai sehingga organisasi akan mengalami kerugian. Penyaringan karyawan dilakukan sebelum mereka masuk, bukan setelah mereka masuk organisasi.

Proses seleksi pegawai sangat bervariasi pada organisasi satu dengan organisasi lain dan pekerjaan satu dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan setelah pelamar yang memenuhi syarat terkumpul. Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.

#### 2.3.1. Tujuan Seleksi

Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah di mana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, di mana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar.

Namun, apabila terjadi kelangkaan tenaga kerja maka tenaga kerja akan mempunyai lebih banyak pilihan dalam memilih pekerjaan. Dengan demikian, organisasi harus menawarkan tawaran yang lebih menarik dan memberikan insentif atau perangsang pada pelamar.

#### 2.3.2. Proses Seleksi Karyawan

Dalam proses dan tahapan seleksi digunakan teknik-teknik dalam seleksi karyawan, yaitu menggunakan beberapa tes sebagai berikut :

1. Penyaringan Pelamar



- Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.
2. Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat pula untuk menguji respons pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalani. Tes ini bisa bervariasi pada beberapa organisasi, antara lain tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologis, tes kemampuan komputer, tes minat serta bakat, dan lain-lain. Tes tersebut bergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi pelamar. Berikut ini jenis-jenis tes menurut ukuran kemampuan mental, motorik, serta fisik, kemampuan individu, dan prestasi teknik.

    - a. Tes Kemampuan Pemahaman (mental)

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.
    - b. Tes Kecerdasan  

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, perbendaharaan kata, kemampuan lisan, dan kemampuan kuantitatif.
    - c. Kemampuan Mental Khusus  

Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat disebut juga tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.
    - d. Tes Kemampuan Motorik dan Fisik  

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan jari, dan pergerakan lengan. Tes kemampuan fisik juga diperlukan. Kemampuan fisik meliputi kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh atau stamina.
    - e. Tes Kepribadian dan Minat  

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditampakan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Kepribadian dan minat kadangkala digunakan sebagai penduga seperti sesuatu yang tak dapat diduga. Tes kepribadian dapat merupakan aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti pemikiran pribadi, stabilitas, dan motivasi. Beberapa tes ini bersifat proyektif. Hal ini berarti mendorong pemikiran bercabang, seperti suatu noda tinta atau gambaran buruk yang digambarkan seseorang saat mengerjakan tes.

Kemudian pelamar diminta menginter-pretasikan atau menggambarkan hal tersebut. Dari sikap ini akan muncul gambaran tentang emosi pelamar. Tes kepribadian merupakan tes proyektif, yang lebih sulit untuk dievaluasi. Tes ini digunakan oleh para ahli untuk meneliti penggambaran dan reaksi peserta tes tentang personal tes tersebut. Hasilnya, kemampuan atau ciri kepribadian dan kesuksesan dalam bekerja akan terlihat. Minat merupakan perbandingan masing-masing orang terhadap jabatan yang akan dipegang. Tes ini sangat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai alat seleksi.
  3. Wawancara Awal  

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan, dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara ini biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar karena akan memakan biaya dan tidak efisien.
  4. Evaluasi Latar Belakang



Evaluasi ini ingin mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi informasi yang disebutkan pelamar.

5. Wawancara Mendalam

Setelah tes terdahulu selesai, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bisa dilakukan oleh manajer madya atau puncak untuk mengetahui kemampuan sebenarnya dari calon pelamar yang akan menduduki posisi strategis.

Wawancara mencerminkan pula betapa pentingnya penarikan pelamar tersebut. Wawancara bisa menjadi tidak efektif bila pertama, pewawancara memiliki kedudukan yang lebih kuat dibanding yang diwawancarai di mana pelamar akan merasa gugup dan canggung dalam menghadapi wawancara sehingga memengaruhi hasil penilaian pelamar. Dengan demikian, kemampuan sebenarnya dari pelamar tidak terlihat. Kedua, karena wawancara menentukan nasib pelamar maka pelamar akan menunjukkan hal yang baik-baik saja. Ketiga, pewawancara sering kali memberikan pertanyaan yang tidak relevan sehingga pelamar akan menjawab panjang lebar dan mengaburkan tujuan sebenarnya.

Wawancara yang baik memfokuskan pada upaya melihat kemampuan calon tenaga kerja dan kesesuaian persyaratan kerja. Wawancara semacam itu diharapkan dapat melihat kemungkinan keberhasilan calon dalam menjalankan pekerjaannya. Wawancara sering kali memberikan deskripsi yang kurang realistis terhadap organisasi atau Pekerjaan. Karena pewawancara biasanya ingin menunjukkan bahwa perusahaannya merupakan tempat yang baik untuk bekerja, tak jarang pelamar akan mempunyai harapan yang tinggi dan akan kecewa bila harapan itu tidak sesuai dengan apa yang dilihat dan didengar pelamar pada saat bekerja. Karena itu, pewawancara diharapkan memberikan gambaran yang realistis tentang organisasi, baik kebaikan serta kelemahan yang dimiliki.

6. Tes Kesehatan

Tes ini tidak kalah pentingnya dengan tes yang lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalani tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, bergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

7. Pengambilan Keputusan

Jika pelamar sudah melalui serangkaian tes, pelamar siap bergabung dengan organisasi. Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tawaran kerja dengan beberapa cara seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi. Calon yang tidak diterima sebaiknya diberitahu disertai alasan penolakan. Alasan penolakan dapat dibuat standar untuk menghindari kesalahan atau perbedaan interpretasi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi jabatan yang akan ditanggung nanti.

Seleksi karyawan ini sangat penting karena tercapainya tujuan organisasi bergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan melakukan pekerjaan dengan baik untuk organisasi. Kesalahan dalam perekrutan akan menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut di kemudian hari. Adapun langkah-langkah untuk mencegah kelalaian dalam merekrut meliputi:

- a. Meneliti semua informasi yang diajukan pelamar tentang aplikasi pekerjaannya.



- b. Memperoleh otorisasi yang ditulis pelamar sebagai acuan mengetahui calon karyawan dan memeriksa terlebih dahulu acuan dari organisasi sebelumnya dengan teliti.
- c. Menyimpan informasi atau arsip yang diperoleh tentang masing-masing pelamar selama proses seleksi.
- d. Menolak pelamar yang membuat pernyataan dalam surat lamaran yang fiktif atau yang mempunyai catatan fiksi.
- e. Mengambil tindakan disipliner jika timbul permasalahan.

#### 2.4. Karyawan

Secara umum pengertian karyawan adalah mereka yang berkerja di suatu perusahaan atau lembaga untuk mengerjakan tugas operasional dan mengharapkan balas jasa berupa komisi (uang). Sederhananya definisi karyawan memiliki arti yaitu orang yang bekerja untuk orang lain atau untuk perusahaan dengan tujuan tertentu untuk mendapatkan bayaran.

Menurut Hasibuan Karyawan adalah orang yang menawarkan jasa baik itu tenaga atau pikiran untuk mendapatkan kompensasi yang jumlahnya telah ditetapkan diawal. Menurut Frederic W. Taylor Karyawan merupakan kumunitas yang termotivasi untuk bekerja dalam memenuhi kebutuhan keuangan.

##### 2.4.1. Jenis Karyawan

Berikut ini adalah jenis-jenis karyawan sebagai berikut :

###### 1. Karyawan tetap

Masa kerja karyawan tetap lebih lama atau tidak tertentu kecuali masa kerja diakhiri secara sepihak dan ada masa percobaannya. Jenis pekerjaan karyawan tetap merupakan pekerjaan yang selalu ada setiap waktu misalnya sebuah perusahaan yang harus bekerja sesuai target tentu saja membutuhkan karyawan tetap agar produk yang dihasilkan dapat tersedia tepat waktu dan perusahaan berjalan secara efektif. Saat Pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja (PHK), karyawan tetap akan mendapatkan pesangon (uang penghargaan dari perusahaan bagi yang telah bekerja minimal 3 tahun).

###### 2. Karyawan tidak tetap (Kontrak)

Karyawan kontrak bekerja sesuai perajjian tertulis dan bisanya maksimal 2 tahun dan dapat diperpanjang satu kali dan tidak terdapat masa percobaan saat mulai bekerja. Jenis pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh karyawan kontrak adalah jenis pekerjaan musiman, pekerjaan yang biasa diselesaikan dalam waktu beberapa bulan saja, pekerjaan yang sekali selesai atau hanya pekerjaan yang bersifat sementara, contohnya pemasaran produk. Saat karyawan tidak tetap yang sudah habis masa kontraknya tidak akan mendapatkan uang pesangon dan apabila karyawan kontrak mengundurkan diri sebelum masa kontrak habis, maka akan dikenakan penalti atau wajib membayar ganti rugi sebesar gaji karyawan sampai batas akhir waktu perajjian yang telah disepakati di awal.

##### 2.4.2. Tipe Karyawan

Berikut ini merupakan tipe-tipe karyawan sebagai berikut :

###### 1. Freeloder

Tipe karyawan ini merupakan yaitu orang yang mencari suatu pendapatan dan tidak begitu menghiraukan pekerjaan. Para pekerja dengan tipe ini biasanya sangat tampak semangat dan memikat diawal pekerjaannya. Namun seiring berjalannya waktu, mereka perlahan menunjukan sikap aslinya yang selalu mengelakkan pekerjaan dan menunjukan peningkatan-peningkatan kecil itupun hanya pada saat mereka diperhatikan.

###### 2. Worker

Tipe karyawan pekerja, yang dimana tipe ini adalah orang yang bekerja dengan sungguh-sungguh dan benar-benar ingin memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan atau tempat ia bekerja. Seorang tipe pekerja biasanya sangat disiplin, jujur, dan memberikan contoh yang baik. Karena dalam diri mereka tanggung jawab pada pekerjaan telah mengalahkan kebutuhan akan kelangsungan finansial.



3. Entrepreneur  
Merupakan tipe karyawan yang mengejar tujuan yang lebih tinggi, motivasi utama mereka melebihi kebutuhan mereka atas uang dan mereka mempunyai visi-misi yang jelas dan terarah dan selalu memberikan yang terbaik.

#### 2.4.3. Peran dan Tanggung Jawab Karyawan

1. Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.  
Setiap perusahaan biasanya memiliki peraturan tersendiri untuk dipatuhi oleh semua karyawan. Misalnya, datang tepat waktu, memakai pakaian kerja yang sopan dan rapi atau memakai seragam kerja bagi perusahaan atau kantor menerapkan atau mengadakan seragam kerja.
2. Menjaga stabilitas kerja  
Menjaga stabilitas pekerjaan merupakan sebuah tantangan, penurunan dan peningkatan produktivitas kerja adalah fase yang pasti ada dan akan terus terjadi. Demi keberlangsungan bisnis pada sebuah perusahaan, para karyawan harus menghadapi berbagai tantangan untuk menjaga stabilitas kerja seperti tidak memperpanjang waktu istirahat dan menggunakan waktu istirahat secara bijak.
3. Menghormati banyak orang  
Seorang karyawan tidak boleh hanya menghormati atasannya saja, karyawan juga harus menghormati rekan kerjanya dan juga kliennya. Rasa hormat pada sesama rekan kerja merupakan bentuk apresiasi bahwa mereka adalah rekan yang dapat di ajak bekerja sama dengan baik.
4. Menjaga dan menjalin komunikasi yang baik  
Karyawan harus pandai menjaga dan menjalin komunikasi antara dia dan atasan, rekan kerja dan klien. Komunikasi yang baik yang dapat dilakukan oleh karyawan adalah komunikasi internal dan eksternal, tujuan yaitu untuk mempererat tali silaturahmi demi keberlangsungan perusahaan dan juga memperluas relasi untuk karyawan itu sendiri.
5. Menjaga Privasi  
Karyawan memiliki peranan yang sangat besar dalam sebuah perusahaan, termasuk dalam hal menjaga privasi perusahaan seperti Data-data atau informasi privasi yang ditekankan oleh perusahaan.
6. Menjaga nama baik perusahaan  
Seorang karyawan wajib menjaga nama baik perusahaan, bagaimanapun keadaan suatu perusahaan, kinerjanya atau sikap pemimpin atau rekan kerja sebaiknya tidak membeberkan hal ini. Tertama pada orang-orang yang bukan bagian dari perusahaan.
7. Memberi Peringatan  
Memberi peringatan dan mengambil langkah yang bijak apabila mencurigai ada kemungkinan timbul suatu pelanggaran terhadap undang-undang, kode etik dan pedoman tingkah laku yang terdapat di perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan metode penelitian yang dipergunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis.

Proses dan makna ( perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar focus penelitian ini sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori ini juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terhadap perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian dan teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan. Sedangkan penelitian bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu teori.



## 3.2. *Jenis dan Sumber Data*

### 3.2.1. *Jenis Data*

Jenis Data yang di gunakan adalah Data Kualitatif yaitu data yang bukan dalam bentuk angka mutlak (tidak memiliki satuan ukuran tetap) atau tidak dapat di hitung dalam bentuk bilangan riil, dan di peroleh dari hasil wawancara dengan manajer ataupun karyawan perusahaan, serta berbagai informasi yang di peroleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

### 3.2.2. *Sumber Data*

Sumber Data yang digunakan adalah data Sekunder yaitu data yang di peroleh secara tidak langsung yaitu data tersebut di peroleh penulis dari internet, penelitian yang terdahulu dan dokumen-dokumen perusahaan yang memberikan informasi tentang data proses rekrutmen dan seleksi pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati. Data tersebut mengacu pada informasi yang di kumpulkan dari sumber yang telah ada.

## 3.3. *Metode Pengumpulan Data*

Metode Pengumpulan Data yang digunakan adalah Penelitian Pustaka yaitu penelitian yang dilakukan melalui perpustakaan dengan mempelajari teori dan konsep yang relevan dari berbagai literatur atau sumber-sumber yang lain yang berhubungan dengan masalah yang di bahas.

## 3.4. *Metode Analisa*

Metode Analisa Pengolahan data dilakukan dengan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu membandingkan teori yang ada relevansinya dengan pelaksanaan yang ditemui pada perusahaan.

## 4. **Hasil Penelitian**

### 4.1 *Proses Rekrutmen Karyawan Pada PT Dua Kelinci*

#### 4.1.1 *Identifikasi kebutuhan akan suatu posisi*

PT. Dua Kelinci melakukan pengadaan karyawan atau pemenuhan kebutuhan karyawan yang didasarkan pada Man Power Planning. Man Power Planning atau MPP adalah dokumen yang mendefinisikan perencanaan komposisi karyawan dan kebutuhan karyawan perdepartemen setiap tahunnya. Dokumen tersebut berisi kuantitas kebutuhan karyawan baru perdepartemen dan alasan dilakukannya perekrutan seperti kebutuhan karyawan untuk replacement atas resign maupun promosi, atau kebutuhan untuk mengisi kebutuhan posisi baru akibat restrukturisasi organisasi. Man Power Planning juga merupakan strategi perusahaan didalam melakukan penetrasi pasar melalui tenaga kerja.

#### 4.1.2 *Rencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan*

Setelah proses setelah mengidentifikasi yaitu membuat rencana perekrutan berdasarkan informasi tersebut untuk posisi yang diinginkan, informasi tersebut akan diajukan oleh kepala Departemen akan dianalisa dan disetujui oleh Human Resources. Departement dan Finance and Resources Director. HRD akan melakukan job posting di saluran rekrutme internal dan eksternal dan melakukan seleksi tenaga kerja baru sesuai dengan Man Power Planning tersebut.

#### 4.1.3 *Publikasikan lowongan*

Rekrutmen karyawan PT. Dua Kelinci melakukan 3 jenjang pola rekrutmen yaitu karyawan pelaksana, management trainee, dan professional. Untuk mencari dan menarik karyawan bagian karyawan pelaksana biasanya akan dilakukan buka lowongan kerja disnaker, sekolah, selebaran ke karyawan-karyawan yang sudah bekerja di PT. Dua Kelinci. Sedangkan untuk management



trainee dan professional info lowongan kerja di sebarikan melalui social media, jobstreet, universitas dan menginformasikan ke karyawan-karyawan PT. Dua Kelinci.

Sumber rekrutmen merupakan cara untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam suatu perusahaan terdapat dua sumber perekrutan karyawan yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

1. Rekrutmen Dari Dalam Perusahaan (Internal Rekrutmen)

Sumber dari dalam perusahaan (internal rekrutmen) adalah penarikan karyawan yang dilakukan dengan cara menarik karyawan yang sudah bekerja di dalam perusahaan tersebut. Rekrutmen yang dilakukan PT Dua Kelinci sebagai berikut :

a. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (internal rekrutmen)

Penawaran untuk suatu jabatan merupakan sistem mencari tenaga pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan semua pekerja yang berminat. Hal ini diumumkan melalui media internet, bulletin perusahaan, papan pengumuman, telepon atau system komputer.

b. Perbantuan pekerja (transfer karyawan)

Adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai ke bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

2. Rekrutmen Dari Luar Perusahaan (Eksternal Rekrutment)

Rekrutmen dari luar perusahaan dilakukan apabila manajer divisi membutuhkan:

a. Pelamar yang datang menulis lamaran sendiri.

Para pelamar atau pencari kerja datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blanko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran ini disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

b. Rekomendasi dari karyawan.

Para karyawan bisa merekomendasikan pencari kerja kepada departemen personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan khas. Pertama, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan. Kedua, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Ketiga, karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama. Terakhir, pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari karyawan pemberi rekomendasi.

c. Periklanan

Periklanan adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Ada kecenderungan terhadap penarikan yang lebih selektif melalui pengiklanan. Ada dua cara yang memengaruhi hal tersebut. Pertama, pengiklanan bisa dipasang pada media yang hanya dibaca oleh kelompok tertentu; seperti majalah komputer yang pada umumnya dibaca oleh mereka yang berkecimpung dan berminat pada teknologi komputer. Kedua, informasi lebih banyak tentang perusahaan, pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang dapat dicakup dalam iklan memungkinkan penyaringan diri sebelum mengajukan lamaran.

d. Agen penempatan tenaga kerja.

Penarikan tenaga kerja dapat dilakukan melalui agen – agen penempatan tenaga kerja (employment agencies), baik pemerintah maupun swasta. Agen penempatan tenaga kerja biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman atau penerbitan secara periodik (job flow) yang berisi daftar lowongan pekerjaan. Agen penempatan ada yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, tetapi di Indonesia agen – agen swasta belum banyak berfungsi.

e. Lembaga pendidikan dan pelatihan

Pekerjaan – pekerjaan dalam perusahaan menjadi teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan para sarjana lulusan pendidikan tinggi. Sebagai konsekuensi banyak perusahaan melakukan usaha – usaha khusus untuk membina dan memelihara hubungan konstruktif dengan lembaga – lembaga pendidikan.



- f. Departemen Tenaga Kerja  
Penarikan sumber daya manusia juga dapat dilakukan melalui badan dan penyalur atau penempatan tenaga kerja baik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia pada tiap-tiap provinsi mempunyai kantor penempatan tenaga kerja (pemerintah) yang fungsinya adalah menyalurkan tenaga-tenaga kerja yang telah mendaftarkan ke kantor penempatan tersebut ke organisasi-organisasi, baik pemerintah maupun swasta yang memerlukan calon karyawan. Bahkan beberapa organisasi mewajibkan setiap pelamarnya untuk mencari kartu kuning, yaitu suatu bukti bahwa ia telah terdaftar di kantor tenaga kerja.
- g. Pekerja sewaan  
Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu pendek, suatu organisasi dapat menyewa tenaga kerja yang profesional yang terampil kepada perusahaan penyewaan tenaga kerja (leasing)
- h. Open house  
Open house adalah suatu teknik penarikan baru dimana orang – orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan – penjelasan dan mungkin menonton pemutaran film mengenai perusahaan.

#### 4.1.4 Tinjau lamaran yang masuk

Jika bagian HRD sudah mempublikasikan lowongan, selanjutnya lamaran pelamar dinilai berdasarkan syarat yang dipenuhi untuk selanjutnya dihubungi kembali oleh perusahaan karena pelaksanaan rekrutmen tidak sembarang dilakukan, karena akan berakibat fatal bagi perusahaan. Untuk meminimalkan kesalahan tersebut, PT. Dua Kelinci menerapkan prinsip-prinsip rekrutmen, diantaranya :

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.
2. Jumlah karyawan yang akan diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia.
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Fleksibility.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

#### 4.1.5 Wawancara kandidat berkualitas

Selanjutnya perusahaan akan menghubungi calon karyawan oleh pihak penyaring, manajer HRD dan tim HRD akan mencari kecocokan kandidat berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan melalui telepon dan wawancara langsung pada tahapan selanjutnya.

#### 4.1.6 Pastikan referensi dan latar belakang

Pastikan untuk memeriksa semua klaim yang dikatakan kandidat termasuk kredensial pendidikan, riwayat pekerjaan dan latar belakang kriminal. Bila memungkinkan sumber informasi terbaik adalah manajer atau atasan langsung kantor lama kandidat tersebut.

Akan tetapi PT. Dua Kelinci tidak melakukan hal ini karena perusahaan setelah perusahaan melakukan wawancara melalui telepon berarti calon karyawan tersebut telah lolos ke tahap selanjutnya, untuk mempersingkat waktu dan calon karyawan tersebut akan mengikuti seleksi yang telah dijadwalkan oleh perusahaan.

## 4.2 Proses Seleksi Karyawan Pada PT Dua Kelinci

### 4.2.1 Penyaringan Pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat dan posisi yang diinginkan, upah yang diinginkan, serta



keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan sebagai bahan pertimbangan selanjutnya.

Akan tetapi pada PT. Dua Kelinci tidak melakukan proses ini karena proses ini, karena calon karyawan yang telah melalui wawancara kandidat berkualitas akan langsung pada tahap pengesanan, karena untuk mempersingkat waktu.

#### 4.2.2 Tes

Berikut ini merupakan jenis-jenis psikotes yang akan peserta ikuti saat mendaftar pada PT. Dua Kelinci sebagai berikut :

1. Tes psikologi penalaran logika Aritmatika  
Bertujuan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam menganalisa dan juga memahami suatu pola tertentu. Tentunya Jenis tes psikologi yang satu ini sangat berguna hasilnya untuk perusahaan. Karena dengan diketahuinya kemampuan calon karyawannya dalam menganalisa dan memahami pola tertentu, perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang sesuai dengan standarisasi yang dibutuhkan.
2. Tes psikologi “Test Wartegg”  
Di dalam tes ini peserta akan menemukan 8 kotak dengan pola yang berbeda. Biasanya kotak-kotak tersebut mengandung pola titik, garis lurus berjejeran, garis tegak lurus, garis melengkung, dua garis tidak beraturan, kotak hitam kecil, garis melengkung, jajaran titik yang melingkar, dan masih banyak lainnya.
3. Jenis tes psikologi “Analog Verbal Test”  
Tes ini biasanya terdiri dari 40 soal, dimana soal-soal tersebut berisi antonim/sinonim/analog dari suatu kata. Fungsi dari tes ini yaitu untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam menghadapi suatu kondisi. Selain itu juga berfungsi untuk penilaian seberapa jauh peserta menerka dan memahami sebab-akibat pada suatu permasalahan.
4. Jenis tes psikologi DAM ( Draw A Man ) Test  
Sesuai dengan arti dalam Bahasa Indonesia, yakni peserta diharuskan mengerjakan tes menggambar seorang manusia. Setelah itu deskripsikan jenis kelamin, usia, dan juga aktifitas di dalam gambar tersebut. Hasil atau fungsi dari tes yang satu ini yakni untuk mengetahui kepercayaan diri seseorang, tanggung jawabnya, ketahanan dan juga kestabilannya dalam bekerja.
5. Edwards Personal Preference Schedule atau disingkat EPPS test  
Jenis tes yang kelima ini biasanya disebut tes EPPS, atau tes pauli dimana fungsi dari tes ini yakni menunjukkan jati diri dan kepribadian seseorang secara lebih detail. Tes ini terdiri dari 225 nomor soal, yang di dalam masing-masing soal hanya terdapat dua pilihan jawaban seperti A atau B. Pilihan yang peserta pilih biasanya menunjukkan atau sesuai dengan kepribadian peserta.  
  
Perlu diingat, semua soal harus peserta jawab walaupun diantara pilihan itu tidak menunjukkan diri peserta yang sebenarnya. Karena dalam tes ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, melainkan setiap jawaban akan menunjukkan kepribadian peserta yang sebenarnya. Tujuan tes EPPS yakni untuk bisa menyaring orang-orang yang memiliki kepribadian sesuai dan pastinya diharapkan perusahaan itu sendiri.
6. Kraepelin/Pauli test  
Tes yang satu ini terdiri dari gugusan angka yang tersusun membujur atau dari atas ke bawah dalam bentuk lajur. Biasanya peserta akan diminta untuk menambahkan atau menjumlahkan dua angka dengan waktu yang telah ditentukan untuk setiap kolomnya. Tes ini memiliki fungsi untuk menilai tingkat ketahanan, konsistensi, ketelitian, sikap terhadap tekanan, penyesuaian diri, dan juga kecepatan mengerjakan pekerjaan.
7. Tes psikologi “Test Army Alpha Intelegence”  
Terdapat 12 soal dengan kombinasi deret angka dan juga deret bentuk. Antara soal yang satu dengan yang lain terkadang akan saling berhubungan. Fungsinya tes ini yakni mengukur kemampuan daya tangkap peserta dalam melaksanakan dan menerima perintah atau instruksi, cepat atau lambat.



#### 4.2.3 *Wawancara Awal*

Pada umumnya pertanyaan yang di ajukan oleh perusahaan yang memawancarai calon karyawannya tidak jauh berbeda dengan perusahaan yang lainnya adapun beberapa pertanyaannya adalah sebagai berikut :

1. Bisa ceritakan tentang diri kamu?
2. Kenapa kamu menginginkan posisi ini?
3. Apa kelebihan dan kekurangan kamu?
4. Apa saja yang kamu tahu tentang posisi dan perusahaan ini?
5. Rencana di 3 – 5 tahun ke depan, apa saja?
6. Apa yang bisa meyakinkan kami untuk merekrut kamu?
7. Jika harus tugas keluar kota dalam waktu lama, apa kamu siap?
8. Kapan kamu bisa bergabung di perusahaan kami?
9. Berapa ekspektasi gaji yang kamu inginkan?
10. Ada yang kurang jelas dan mau kamu tanyakan?

#### 4.2.4 *Evaluasi Latar Belakang*

Evaluasi ini ingin mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk menginformasi informasi yang disebutkan pelamar. Pada proses ini PT. Dua Kelinci tidak melakukan hal ini karena setelah karyawan di wawancarai tahap awal calon karyawan ke tahap berikutnya.

#### 4.2.5 *FGD (Focus Group Discussion)*

FGD nya seperti biasa tapi disini nanti ada 5 case kira-kira butuh 2 jam untuk selesai hasil fgd langsung diumumkan disaat itu juga setelah makan siang. Focus group discussion yang lebih terkenal dengan singkatan FGD merupakan salah satu metode penelitian kualitatif yang paling terkenal selain wawancara. FGD merupakan diskusi terfokus dari suatu group untuk membahas suatu masalah tertentu dalam suasana informal dan santai dengan jumlah yang bervariasi yakni 8-12 orang.

#### 4.2.6 *Wawancara Mendalam*

Pada PT. Dua Kelinci proses ini disebut dengan interview direksi. Pada umumnya pertanyaan yang diberikan masih berkaitan tentang pengetahuan dua kelinci, tantangan kedepannya solusi, minat kerja, organisasi zaman kuliah, skripsi dan lain-lain.

#### 4.2.7 *Tes Kesehatan*

Tes ini tidak kalah pentingnya dengan tes yang lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalani tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, bergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan. Pada perusahaan PT. Dua Kelinci tidak melakukan proses ini karena perusahaan PT. Dua Kelinci telah melakukan proses tes kesehatan ini pada tahap awal seleksi.

#### 4.2.8 *Pengambilan Keputusan*

Setelah pelamar sudah melalui serangkaian proses tes, wawancara awal, FGD (Focus Group Discussion) dan wawancara direksi, selanjutnya perusahaan akan mengambil keputusan dengan pemberitahuan lewat pos, telepon, media masa, atau pengumuman di tempat seleksi.

### 4.3 *Analisa Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada PT. Dua Kelinci*

#### 4.3.1 *Analisis Proses Rekrutmen Karyawan Pada PT. Dua Kelinci*

Berikut ini merupakan proses Rekrutmen pada PT. Dua Kelinci sebagai berikut :

1. Identifikasi kebutuhan akan suatu posisi.
2. Merencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan.



3. Publikasi lowongan.
  - a. Rekrutmen dari dalam perusahaan (internal rekrutmen).
  - b. Rekrutmen dari luar perusahaan (eksternal rekrutmen).
4. Tinjau lamaran yang masuk.
5. Wawancara kandidat berkualitas.

Berdasarkan analisa yang telah peneliti lakukan pada PT. Dua Kelinci, proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Dua Kelinci ternyata ada proses yang tidak terlaksana yaitu periksa referensi dan latar belakang.

#### 4.3.2 Analisa Proses Seleksi Karyawan Pada PT. Dua Kelinci

Berikut ini merupakan proses Seleksi pada PT. Dua Kelinci sebagai berikut :

1. Tes
  - a. Tes psikologi penalaran logika Aritmatika.
  - b. Tes psikologi “Test Wartegg”.
  - c. Jenis tes psikologi “Analog Verbal Test”.
  - d. Jenis tes psikologi DAM ( Draw A Man ) Test.
  - e. Edwards Personal Preference Schedule atau disingkat EPPS test.
  - f. Kraepelin/Pauli test.
  - g. Tes psikologi “Test Army Alpha Intelegence”.
2. Wawancara Awal.
3. FGD (Focus Group Discussion)
4. Wawancara mendalam.
5. Pengambilan keputusan.

Berdasarkan analisa yang telah peneliti lakukan pada PT. Dua Kelinci, proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Dua Kelinci ternyata ada proses yang tidak terlaksana yaitu penyaringan lamaran dan evaluasi latar belakang.

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT. Dua Kelinci Kabupaten Pati dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Proses rekrutmen pada PT Dua Kelinci sebagai berikut : Idenfitikasi kebutuhan akan suatu posisi, Merencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan, Publikasi lowongan, Tinjau lamaran yang masuk, wawancara kandidat berkualitas.
- b. Proses seleksi pada PT. Dua kelinci sebagai berikut : Tes, Wawancara awal, FGD (Focus Group Discussion), Wawancara mendalam dan Pengambilan keputusan.
- c. Berdasarkan analisa yang telah peneliti lakukan pada PT. Dua Kelinci, proses rekrutmen yang dan seleksi karyawan yang diadakan oleh PT. Dua Kelinci ternyata ada proses rekrutmen yang tidak terlaksana yaitu Periksa referensi dan latar belakang. Proses seleksi yang tidak telaksana yaitu Penyaringan pelamar dan evaluasi latar belakang.

## 6. Daftar Pustaka

- Athoillah Anton. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. CV Pustaka Setia. Bandung
- Kusdyah Rachmawati Ike. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Subekhi Akhmad, Jauhar Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumberdaya Manusia (msdm)*. Prestasi Pustakakarya. Jakarta
- Suwanto, Juni Priansa Donni. 2011. *Manajemen Sdm Dalam Organisasi Publlik dan Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung
- Buku Panduan Penulisan Skripsi. 2020. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha - Karya Muara Bulian
- Jaini, M. (2007). *Analisis Rekrutmen Tenaga Kerja di PT. Tanjung Johor Wood Industry (TJWI)*. Muara Bulian : 30-35



---

Apriawan, Rozy. (2019). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkebunan Pada PT. Hutan Alam Lestari Di Desa Simpang Kubu Kandang*. Muara Bulian : 42-45

<https://duakelinci.co.id/tentang/perjalanan>

<https://duakelinci.co.id/tentang/dua-kelinci>

<https://duakelinci.co.id/tentang/visi-misi>

[https://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten\\_Pati](https://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Pati)

<https://jagad.id/pengertian-karyawan/>

[http://eprints.undip.ac.id/58951/3/BAB\\_III\\_.pdf](http://eprints.undip.ac.id/58951/3/BAB_III_.pdf)

[http://eprints.undip.ac.id/58947/2/BAB\\_II.pdf](http://eprints.undip.ac.id/58947/2/BAB_II.pdf)

<http://brewokweb.blogspot.com/2017/02/tugas-dan-wewenang-direktur-operasional.html>

<https://konsultaniso.web.id/sistem-manajemen-mutu-iso-90012008/konsultan-iso/tugas-dan-tanggung-jawab-management-representative/>

<https://resources.urbanhire.com/engineering-manager-job-description/>

<http://ppic1908.blogspot.com/2016/08/job-deskripsi-dan-tugas-ppic.html>

<http://jobsinfopedia.blogspot.com/2016/08/pengertian-tugas-tanggung-jawab-manajer.html>

<https://ayoksinau.teknosentrik.com/quality-assurance/>

[http://jobsinfopedia.blogspot.com/2016/12/pengertian-tugas-tanggung-jawab-kerja\\_12.html](http://jobsinfopedia.blogspot.com/2016/12/pengertian-tugas-tanggung-jawab-kerja_12.html)

<https://www.linovhr.com/tugas-hrd-manager/>

<https://www.kaskus.co.id/thread/5c021262a09a39461d8b456a/open-recruitment-pt-dua-kelinci/>

<https://jadikaryawan.com/tes-psikologi-masuk-kerja>

<https://www.kompasiana.com/ummisholihah/556c49e17797739c048b456a/apa-fgd>

