

**MODEL ANALISIS PEREKRUTAN DAN SELEKSI KARYAWAN
DI PT. SEMARANG AUTOCOMP MANUFACTURING INDONESIA (SAMI)**

Alpius Rama Kusuma Bellionardi
Fakultas Ekonomi Untag Semarang
email : rama_k@sami.co.id

Emiliana Sri Pujiarti
Fakultas Ekonomi Untag Semarang
email : emilpujiarti@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of the recruitment and selection of employees of PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). To investigate the factors, goals and alternatives that should be considered in the preparation of employee recruitment and selection models PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). This research was conducted at PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). The data used consists of primary data alone. Primary data were obtained through questionnaires and interview. This research uses descriptive qualitative research method based on case studies. Based on this study concluded: Implementation of the recruitment and selection of employees of PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) comprised of several stages, namely, a request from the staff, find alternative sources of employees, conducting selection and ending with the placement process. The main factors that influence the management in formulating models of recruitment and selection of employees grouped into two parts : internal factors comprising of seven factors, namely, the needs of employees, company policy, company resources, the requirements of the position, as well as the vision, mission and objectives of the company, while the external factors consist of labor regulations and industry competition. The company's main objective to design models of recruitment and selection is to get a suitably qualified employees and improve the competitiveness of enterprises, who will works and joint the company for long time.

Keywords: Implementation of Recruitment, Selection, Employee

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). Untuk mengetahui faktor, tujuan dan alternatif yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perekrutan karyawan dan model seleksi PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). Penelitian ini dilakukan di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). Data yang digunakan terdiri dari data primer saja. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan studi kasus. Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan: Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu, permintaan dari staf, mencari alternatif sumber karyawan, melakukan seleksi dan berakhir dengan proses penempatan. Faktor utama yang mempengaruhi manajemen dalam merumuskan model rekrutmen dan seleksi karyawan dikelompokkan menjadi dua bagian: faktor internal yang terdiri dari tujuh faktor, yaitu, kebutuhan karyawan, kebijakan perusahaan, sumber daya perusahaan, persyaratan posisi, serta visi, misi dan tujuan perusahaan, sedangkan faktor eksternal terdiri

dari peraturan ketenagakerjaan dan persaingan industri. Tujuan utama perusahaan untuk merancang model rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat sesuai dan meningkatkan daya saing perusahaan, yang akan bekerja dan bersama perusahaan untuk waktu yang lama.

Kata Kunci : Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan lingkungan strategis yang begitu cepat sebagai dampak langsung globalisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi jenis apapun, baik organisasi bisnis, organisasi publik maupun organisasi sosial. Oleh karena itu, kondisi tersebut menimbulkan persaingan yang ketat di segala bidang. Agar dapat memenangkan persaingan dan menciptakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif, maka setiap organisasi dituntut untuk mampu terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis yang sangat cepat serta dituntut untuk mampu menciptakan inovasi-inovasi secara terus-menerus di bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan rekayasa sosial.

Salah satu sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mendukung hal tersebut adalah karyawan (Sumber Daya Manusia/SDM). Oleh sebab itu karyawan tersebut harus dipekerjakan secara efektif, efisien dan manusiawi. Agar kondisi yang adaptif tersebut dapat tercipta, maka organisasi perlu membuat perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebaik-baiknya sehingga dapat memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia organisasi, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dengan demikian, organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, proses restrukturisasi organisasi, dan perbedaan etnis dalam angkatan kerja (Alwi, 2001). Dengan kata lain, faktor-faktor di atas akan menghasilkan ketidakpastian dan sukar untuk diprediksi, maka perusahaan harus mengembangkan bisnis dan menyusun rencana Sumber Daya Manusia secara sinergis dengan rencana bisnis dalam mengurangi resiko akibat ketidakpastian tersebut.

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang komprehensif dan terprogram. Artinya Perencanaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat, guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan (Rivai : 2008:36). Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan manusia yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna. Langkah pertama dan dapat menjadi kunci utama keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuannya adalah rekrutmen karyawan. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Untuk mendapatkan manusia yang berkualitas maka setiap perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat, yaitu melalui rekrutmen dan seleksi yang sesuai.

Suatu proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan prosedur sangat dibutuhkan agar perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Proses rekrutmen dan seleksi yang memenuhi prosedur, di mana proses tersebut berjalan secara prosedural dan bersifat objektif dapat membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang capable untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan hanya karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena

menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

Berkaitan dengan obyek penelitian, PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) yang berlokasi Jl Walisongo Km 9,8 Tugu Semarang merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) Jepang yang bergerak dalam bidang industri komponen otomotif dan merupakan manufacturing Sistem Distribusi Elektrik atau biasa disebut *wiring harness*. Adapun misi perusahaan membangun tempat kerja dengan semangat dan kebersamaan dan memberikan kontribusi bagi masyarakat daerah.

Saat ini PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia dituntut untuk selalu memberikan kinerja terbaik agar mampu mewujudkan tujuan dari perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan yang mampu bersaing di dunia internasional dengan membangun Quality System dan menjamin kualitas untuk kepuasan customer. Selain itu PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia menjadikan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang signifikan. Namun demikian terdapat kendala yaitu belum semua karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia dapat mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan kurang optimalnya cara pengelolaan karyawan yang baik misalnya ketidak mampuan manajemen menyediakan Sumber Daya Manusia dalam jumlah dan kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan, ketidak sesuaian penggunaan Sumber Daya Manusia antara kualifikasi yang disyaratkan dengan penggunaan sesungguhnya, tidak effective nya perencanaan yang sudah dilakukan karena adanya perubahan-perubahan pada perencanaan strategis perusahaan dalam rangka penyesuaian dengan kebutuhan pelanggan, serta *turn over* yang tertinggi diantara perusahaan sejenis, mencapai 7%, sedangkan perusahaan sejenis di Kabupaten Pasuruan PT.Jatim Autocomp Manufacturing Indonesia (JAI) hanya 5%, dan di Mojokerto, Kawasan Industri Ngoro PT.Surabaya Autocomp Indonesia (SAI) bahkan hanya 4%.

Tabel 1
Perbandingan Tingkat *Turn Over* PT. SAMI dengan Perusahaan Sejenis

SAMI	Rate of retirement (Turn over rate)	%	Plan	2.47	4.36	2.61	2.72	2.74
			Act	6.45	6.13	7.60	5.93	5.99
SAI	Rate of retirement (Turn over rate)	%	Plan	2.74	2.38	2.42	2.61	2.56
			Act	3.66	3.69	4.44	3.49	3.56
JAI	Rate of retirement (Turn over rate)	%	Plan	2.50	2.30	2.42	2.00	2.56
			Act	5.20	4.85	4.60	5.72	5.35

Turn over yang tinggi sangat tidak baik untuk perusahaan karena pergantian Sumber Daya Manusia yang terlalu cepat berakibat pada kurangnya keahlian bagi operator baru di Dept. Produksi, sehingga terjadi gangguan mutu produk, jumlah *claim* meningkat, biaya juga meningkat karena perbaikan harus dilakukan dinegara penerima produk. Penurunan mutu juga dapat berakibat penurunan total efficiency bagi perusahaan sehingga secara umum *company performance* juga menurun.

Perumusan Masalah

Proses rekrutmen dan seleksi hingga pelamar benar-benar diterima menjadi karyawan membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Pelamar harus melewati serangkaian prosedur seperti, tes dan wawancara. Hal ini harus dapat direncanakan oleh perusahaan dengan metode yang tepat agar proses rekrutmen dan seleksi menjadi efektif. Baik bagi perusahaan agar cepat mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan bagi pelamar agar cepat mendapatkan pekerjaan untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang *Autocomp Manufacturing Indonesia* (SAMI) ?
2. Apa saja faktor, tujuan dan alternatif yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan model rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang *Autocomp Manufacturing Indonesia* (SAMI) ?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang *Autocomp Manufacturing Indonesia* (SAMI)
2. Untuk menganalisis faktor, tujuan dan alternatif yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan model rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang *Autocomp Manufacturing Indonesia* (SAMI).

Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Teoritis
Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen Sumber Daya Manusia yaitu proses perencanaan Sumberdaya Manusia (SDM)
2. Praktis
 - a. Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan penentuan kebijakan di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI), terutama yang terkait dengan kebijakan dan pertimbangan dalam melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan manajemen SDM serta mempertahankan kebaikan-kebaikan dari proses-proses tersebut.
 - b. Bagi Peneliti Lain
Penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti lain yang berminat mempelajari lebih jauh dibidang penanganan SDM di perusahaan-perusahaan yang mengalami masalah serupa dengan perusahaan yang dilakukan penelitian ini.

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Tinjauan Pustaka

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Nawawi (2008) mengemukakan, bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Sejalan dengan pendapat tersebut, Irawan (2000) menyatakan, bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis Sumber Daya Manusia yang diperlukan organisasi untuk masa yang akan datang

Sementara itu, Robbins (2002) menyebutkan yang dimaksud dengan employment planning adalah *process of determining an organization's human resource need*. Definisi lain diberikan oleh Umar (2009), perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar organisasi terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM.

Rivai (2008) menerangkan bahwa tujuan dilaksanakan perencanaan SDM, antara lain :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
4. Untuk mempermudah Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Perencanaan Strategis Organisasi dan Proses Perencanaan SDM

Sebagaimana telah disampaikan dalam kerangka konseptual yang terdahulu, yang menyatakan bahwa setiap organisasi sukses tidaknya tergantung pada apakah organisasi tersebut memiliki SDM yang berkualitas, berkemampuan dan memiliki keahlian, dan apakah SDM tersebut telah dikelola dengan baik. Dalam kerangka tersebut, kemudian dibuat perencanaan strategis yang memberikan rincian tentang visi, misi dan arah organisasi, tentang sasaran/tujuan organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Charles Greer (2005), bahwa perencanaan strategis juga disebut formulasi strategi, yang dapat dibedakan antara rasionalitas dan formalitasnya.

Menurut Miller Burack dan Maryann yang dikutip Sulistyani (2003) dalam perencanaan SDM ada 4 (empat) langkah pokok :

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, hal ini sangat penting karena mencakup beberapa hal yang harus diperhatikan seperti jumlah pegawai dan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan serta jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, harus dianalisis tentang berapa jumlah pegawai yang tersedia dan yang dibutuhkan agar rencana kebutuhan pegawai lebih terarah. Adapun yang perlu diperhatikan adalah jumlah pegawai yang ada maupun yang pensiun, jumlah lowongan dan jumlah pegawai yang diperlukan.
3. Perencanaan untuk perekrutan atau seleksi, menyangkut beberapa hal, yaitu pengumuman akan kebutuhan, jumlah pegawai yang diinginkan, penyaringan dan menarik pegawai yang dibutuhkan.
4. Perencanaan untuk pengembangan, akan memperhatikan pendidikan dan latihan, pergeseran atau mutasi serta promosi dan pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, berpengalaman, sehingga cukup kapabel.

Aspek-Aspek dalam Implementasi Perencanaan SDM

Kegiatan-kegiatan dalam Perencanaan SDM adalah sebagai berikut :

1. Analisis Pekerjaan/Jabatan
Menurut Rivai (2008), Analisis pekerjaan dapat diaplikasikan sebagai alat untuk perencanaan SDM pada tingkat manajerial, profesional dan teknikal. Analisis pekerjaan sering disebut juga dengan istilah analisis jabatan, analisis aktivitas, analisis tugas atau penelitian kerja. Menurut Handoko (2009) bahwa analisis pekerjaan adalah secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Lebih lanjut Simamora (2007) mengemukakan bahwa analisis pekerjaan adalah pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas organisasi.
2. Rekrutmen dan seleksi
Proses rekrutmen dan seleksi dimulai ketika para *recruiter* mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan manajer. Rencana SDM ini berfungsi untuk menunjukkan lowongan saat ini dan dimasa yang akan datang sehingga *recruiter* akan menjadi produktif. Hal tersebut, sesuai dengan yang disampaikan. Menurut Dale Timpe (2003), rekrutmen adalah pencarian karyawan yang dibutuhkan secara aktif. Sedangkan seleksi adalah pemilihan yang tepat dari sekelompok pelamar kerja untuk mengisi jabatan yang terbuka. Hakikat dari pengertian tersebut adalah, suatu proses untuk menarik dan menentukan pelamar untuk bekerja dalam suatu

- perusahaan. Proses tersebut dimulai ketika para pelamar dicari dan diakhiri dengan keputusan penerimaan
3. Pendidikan dan Latihan
Pendidikan dan Latihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Karena itu kegiatan ini tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa latihan merupakan fundamental bagi karyawan. Melalui latihan karyawan akan akan bertambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif.
 4. Pengembangan Karir
Pendidikan dan Latihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Karena itu kegiatan ini tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa latihan merupakan fundamental bagi karyawan. Melalui latihan karyawan akan akan bertambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif.
 5. Penilaian Kinerja Pegawai
Penilaian prestasi kerja merupakan umpan balik bagi faktor yang mendorong motivasi kerja pegawai, karena melalui penilaian prestasi kerja yang fair dan objektif akan mendorong pegawai untuk terus berprestasi. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur (Prasetya Irawan, 2007).
 6. Pemutusan Hubungan Kerja (Pemberhentian dan Pemensiunan)
Pemberhentian dan pemensiunan pegawai hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Pemberhentian harus dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi pegawai. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan pegawainya (Herman Sofyandi:2005)

Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Menurut Samsudin (2006), langkah-langkah yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen antara lain:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
3. Menentukan calon yang tepat
4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat
5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan
6. Menyaring atau menyeleksi kandidat
7. Membuat penawaran kerja
8. Mulai bekerja

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompokpelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya (Siagian, 2006).

Prosedur Rekrutmen

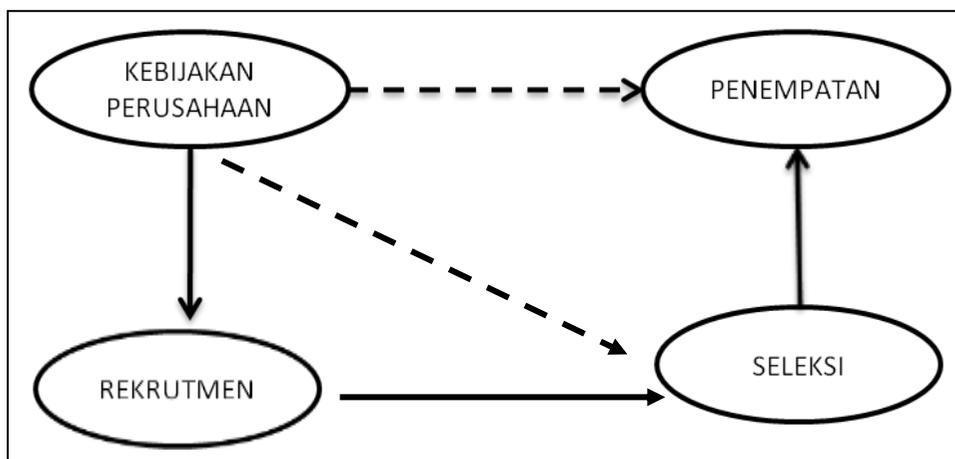
Nitisemito (2006) menjelaskan prosedur penerimaan tenaga kerja melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan
2. Setelah lamaran diajukan maka diberikan tanda bahwa lamarannya sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut.

3. Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diujikan.
4. Pada saat ujian diadakan, adapun metodenya berupa :
 - a. Menjawab soal dengan uraian (essay),
 - b. *Multiple choice*, pilih satu yang dianggap paling tepat dari beberapa jawaban yang akan dipilihnya,
 - c. Metode wawancara.
5. Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan
6. Status mereka adalah pegawai percobaan (magang), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang ditentukan, dianggap dapat bekerja dengan baik kemudian diangkat sebagai pegawai tetap.

Gambar 1

Hubungan Antara Kebijakan Perusahaan Dengan Proses Rekrutmen Dan Seleksi



Sumber : Nitisemito (2006)

METODE PENELITIAN

Operasionalisasi Variabel

Menurut definisi yang dimaksudkan untuk menjabarkan variabel tertentu yang timbul dalam sesuatu penelitian kedalam indikator yang lebih terperinci, sehingga akan mempermudah pengamatan maupun pengukurannya. Pengukuran secara operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Definisi Konsep	Definisi Operasional
Perekrutan merupakan proses mencari, mengidentifikasi dan menarik para calon yang berkemampuan (Robbins, 2004)	1. Metode rekrutmen 2. Prosedur rekrutmen.
Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan (Rivai, 2008)	1. Kualifikasi 2. Proses seleksi

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2012)

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2005). Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara langsung dengan pihak yang terkait dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Pengisian kuisisioner dan wawancara dilakukan kepada *Group Leader, supervisor*, unsur serikat pekerja sampai manajer *HRD* PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI)

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data pengamatan/observasi dan wawancara mendalam/*in-depth interviews* (Chaedar, 2002). Kedua metode/teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengamatan/Observasi yang dimaksud adalah pengamatan yang sistematis tentang kejadian dan tingkah laku dalam *setting* sosial yang dipilih untuk diteliti.
2. Wawancara mendalam (*in-depth interviews*)
Wawancara mendalam adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada percakapan secara intensif dengan suatu tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk mendapat berbagai informasi menyangkut masalah yang diajukan dalam penelitian. Wawancara dilakukan kepada responden yang dianggap menguasai masalah penelitian.

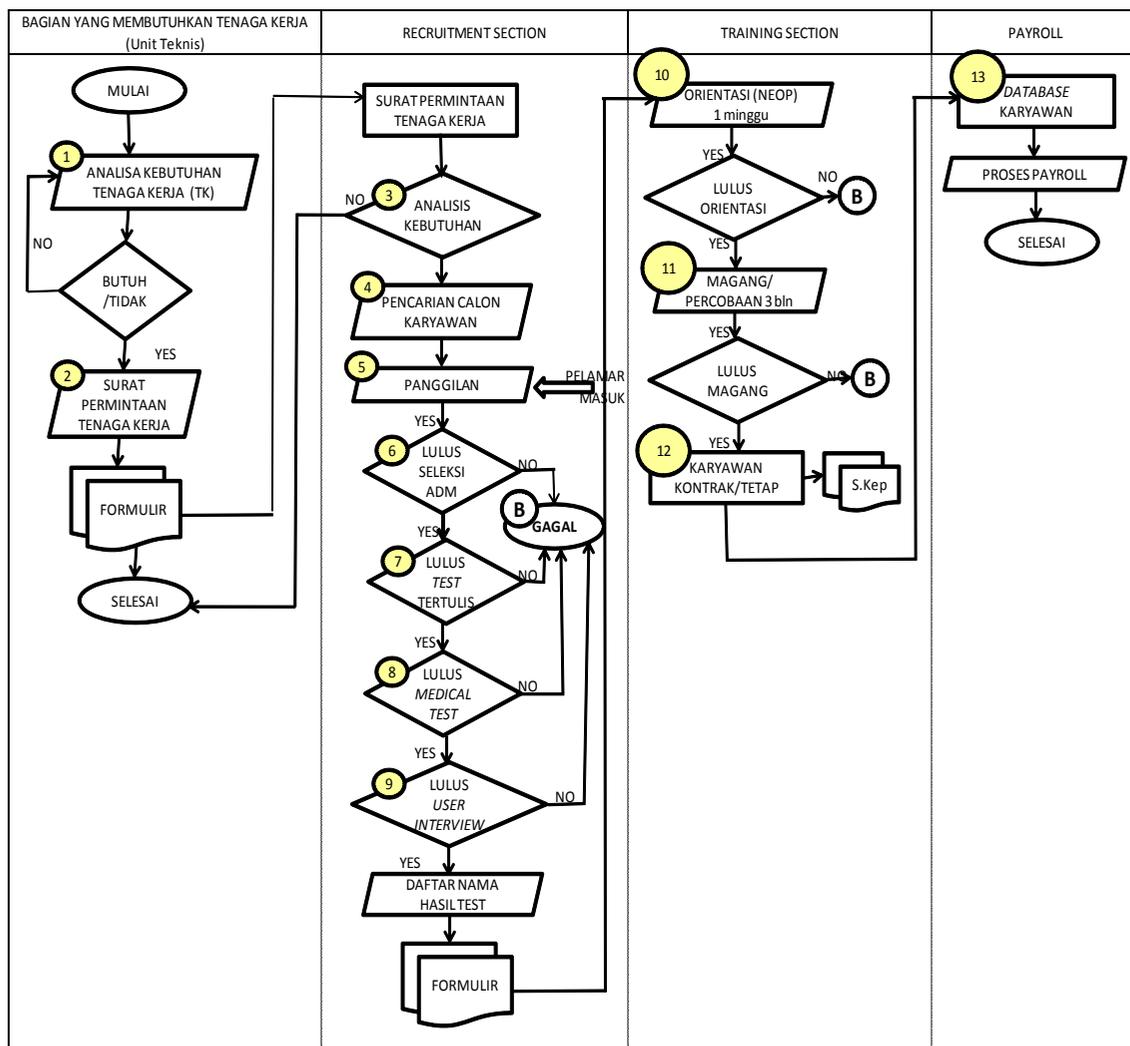
Metode Analisis Data

Untuk menganalisis penelitian ini, maka dilakukan dengan langkah langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan informasi, melalui wawancara, maupun observasi langsung.
2. Reduksi. Langkah ini adalah untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.
3. Penyajian. Setelah informasi dipilih maka disajikan bisa dalam bentuk tabel, ataupun uraian penjelasan.
4. Tahap akhir, adalah menarik kesimpulan.

Kuisisioner yang diajukan kepada informan semata-mata sebagai bahan kajian yang mendasar untuk membuat kesimpulan. Bagaimanapun pendapat banyak orang merupakan hal penting meskipun tidak dijamin validitasnya. Semakin banyak informasi, maka diharapkan akan menghasilkan data yang sudah tersaring dengan ketat dan lebih akurat.

Gambar 1
Alur Rekrutmen di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) (Sebelum)



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2012)

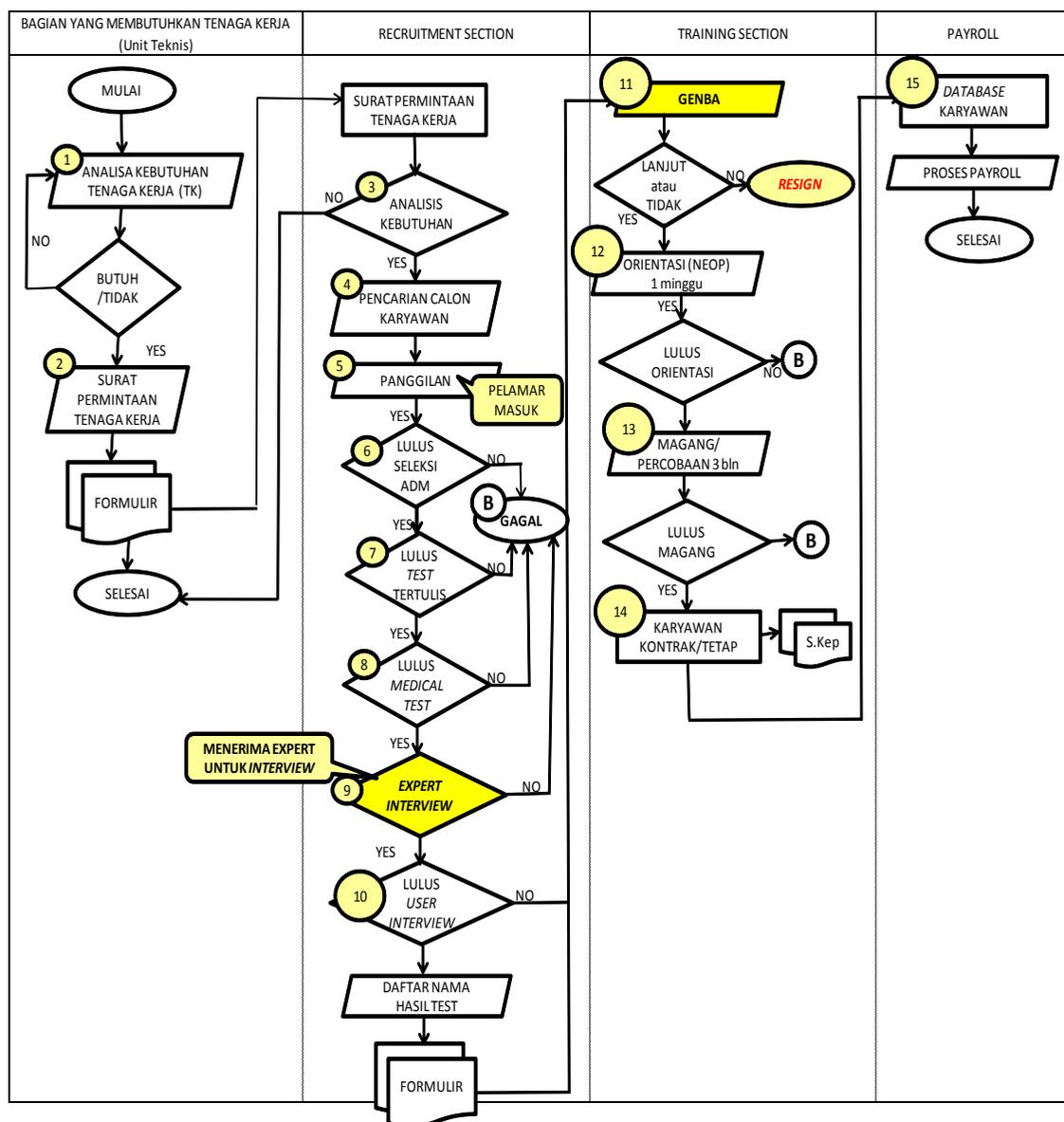
Keterangan alur sebagai berikut :

1. Bagian/Dept/Section yang membutuhkan tambahan tenaga kerja membuat analisa kebutuhan, dengan cara :
 - 1.1 Analisa multi skill.
 - 1.2 Analisa komputerisasi atas job tsb.
 - 1.3 Analisa job enrichment di bagian tsb.
 Bila ternyata bisa ditanggulangi dengan analisa2 tsb, maka penambahan karyawan dibatalkan.
2. Bila ternyata tetap membutuhkan tambahan karyawan, maka membuat Surat Permintaan Tenaga Kerja (mengisi form), dan mengirim ke bagian Recruitment.
3. Recruitment Section akan menganalisa, apakah perlu rekrut dari luar atau memanfaatkan karyawan yang ada, bila bisa dipenuhi dari dalam, maka kembalikan ke Dept peminta & dipenuhi secara internal.
4. Bila harus mencari keluar, maka dilakukan pencarian karyawan ke pihak luar.
5. Melakukan pemanggilan dan pelamar masuk.
6. Dilakukan seleksi administrasi (data pelamar), bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.

7. Dilakukan test tertulis, bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
8. Dilakukan test kesehatan (medical test), bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
9. Dilakukan interview oleh bagian yang membutuhkan, untuk mengetahui kecocokan pelamar
10. Dilakukan orientasi kepada calon karyawan, bila lulus, dilanjutkan ke proses berikutnya.
11. Magang/percobaan selama 3 bulan.
12. Kalau lulus magang, dinyatakan sebagai karyawan (kontrak atau permanent).
13. Namanya masuk dalam database karyawan untuk selanjutnya dilakukan proses payroll pada bulan berjalan.

Setelah diadakan perbaikan pada model rekrutmen dan seleksi di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia, maka ditemukan bahwa alur model rekrutmen dan seleksi menjadi sebagai berikut dibawah ini.

Gambar 2
Alur Rekrutmen di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) (Sesudah)



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2012)

Keterangan alur model rekrutmen dan seleksi setelah perbaikan menjadi sebagai berikut:

1. Bagian/Dept/Section yang membutuhkan tambahan tenaga kerja membuat analisa kebutuhan, dengan cara :
 - 1.1 Analisa multi skill.
 - 1.2 Analisa komputerisasi atas job tsb.
 - 1.3 Analisa job enrichment di bagian tsb.Bila ternyata bisa ditanggulangi dengan analisa2 tsb, maka penambahan karyawan dibatalkan.
2. Bila ternyata tetap membutuhkan tambahan karyawan, maka membuat Surat Permintaan Tenaga Kerja (mengisi form), dan mengirim ke bagian Recruitment.
3. Recruitment Section akan menganalisa, apakah perlu rekrut dari luar atau memanfaatkan karyawan yang ada, bila bisa dipenuhi dari dalam, maka kembalikan ke Dept peminta & dipenuhi secara internal.
4. Bila harus mencari keluar, maka dilakukan pencarian karyawan ke pihak luar.
5. Melakukan pemanggilan dan pelamar masuk.
6. Dilakukan seleksi administrasi (data pelamar), bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
7. Dilakukan test tertulis, bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
8. Dilakukan test kesehatan (medical test), bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
9. Dilakukan interview oleh expert (psikolog) untuk mengetahui motivasi kerja dan minat kerjanya, bila lulus dilanjutkan ke proses selanjutnya.
10. Dilakukan interview oleh bagian yang membutuhkan, untuk mengetahui kecocokan pelamar dengan pekerjaannya.
11. Dipersilahkan kepada calon karyawan untuk mengamati pekerjaan yang kelak akan mereka lakukan di area produksi, bila mereka nyatakan tidak mampu/mampu, mereka boleh mengundurkan diri.
12. Dilakukan orientasi kepada calon karyawan, bila lulus, dilanjutkan ke proses berikutnya.
13. Magang/percobaan selama 3 bulan.
14. Kalau lulus magang, dinyatakan sebagai karyawan (kontrak atau permanent)
15. Namanya masuk dalam database karyawan untuk selanjutnya dilakukan proses payroll pada bulan berjalan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini akan sangat berguna untuk perusahaan PT.Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI) untuk lebih mempertajam model rekrutmen dan seleksinya dalam rangka mendapatkan tenaga kerja yang dapat bertahan bekerja untuk jangka waktu yang lama.

Kesimpulan.

Usaha perusahaan untuk mendapatkan staf dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan membutuhkan perencanaan model rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat. Pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan staf yang ada saat ini didasarkan pada beberapa kebijakan dan terdiri dari beberapa tahap yaitu, adanya permintaan staf dari bagian , mencari alternatif sumber karyawan, melakukan kegiatan seleksi dan diakhiri dengan proses penempatan. Bertolak dari kondisi di atas, tentu bukan hal mudah bagi perusahaan untuk merancang model yang tepat dan layak untuk diprioritaskan. Diperlukan alternatif model rekrutmen dan seleksi karyawan pada posisi staf dan operator yang sesuai dengan kebutuhan dan mempunyai skala prioritas dari mulai level faktor, aktor yang terlibat, tujuan dan alternatif model, serta alternatif kebijakan.

Berdasarkan hasil analisis dari hasil wawancara mendalam kepada para informan diperoleh beberapa poin yang mempengaruhi alternatif model rekrutmen dan seleksi karyawan pada posisi staf dan operator yaitu:

- a. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan PT. Semarang Autocamp Manufacturing Indonesia (SAMI) didasarkan atas perencanaan terhadap perkiraan kebutuhan karyawan. Proses ini dimulai dari proses perencanaan kebutuhan karyawan yang didasarkan pada besaran kegiatan di masing-masing bagian sampai dengan proses penempatannya. Proses rekrutmen dan seleksi dalam penerimaan karyawan baru dapat dilaksanakan pada saat adanya permintaan dan setelah mendapat persetujuan dari manajemen.

- b. Faktor utama yang mempengaruhi pihak manajemen dalam merumuskan model rekrutmen dan seleksi karyawan pada posisi staf dan operator dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu faktor internal dan eksternal; adapun faktor internal antara lain :
 - 1. Strategi biaya bersaing.
 - 2. Strategi pencapaian mutu terbaik.
 - 3. Strategi pengiriman kepada pelanggan dengan tepat waktu, serta
 - 4. Kepedulian terhadap keselamatan dalam kerja.
 - 5. Kepedulian kepada pemeliharaan ekosistem
- c. Tujuan utama perusahaan merancang model rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan sesuai kualifikasi dan meningkatkan daya saing perusahaan.
- d. Alternatif yang dapat dipilih pada perumusan model rekrutmen dan seleksi karyawan staf dan operator adalah penentuan sumber karyawan pada sumber eksternal, penentuan metode rekrutmen dan seleksi pada rekomendasi karyawan dan walks-in and write-in, serta penentuan metode seleksi diprioritaskan pada *test* kemampuan dan potensi akademik diikuti dengan wawancara .

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, kepada perusahaan direkomendasikan untuk mengambil beberapa langkah strategis berkaitan dengan model rekrutmen dan seleksi karyawan pada posisi staf dan operator dengan cara , antara lain:

- a. Perbaiki model rekrutmen dan seleksi yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan program penerimaan karyawan baru pada posisi staf dan operator agar mereka bertahan lama bekerja di perusahaan (PT.SAMI) dengan memperbaiki pola seleksi pada saat wawancara, dimana focus pertanyaan dalam wawancara diarahkan pada analisa ketahanan dan keinginan yang kuat untuk bekerja, biasanya hal ini dipengaruhi juga oleh latar belakang keluarga dan kebutuhan akan biaya hidup. Intervensi dalam proses wawancara ini sudah diujicobakan dalam masa penelitian dan memperoleh hasil, meskipun belum dapat dikatakan signifikan tetapi sudah menampakan perbedaan dibandingkan sebelumnya.
- b. Perbaiki metode seleksi pada awal memasuki masa NEOP (New Employee Orientation Program) dimana calon siswa magang pelatihan pemagangan tersebut, sebelum memasuki ruang kelas pelatihan, diminta untuk selama satu jam berjalan jalan di area produksi (GENBA), mengamati cara kerja dan posisi bekerja terhadap karyawan yang sedang bekerja, tujuan dari intervensi ini adalah untuk memberikan informasi kepada calon karyawan tentang bagaimana cara bekerja yang akan dilakukan oleh mereka bila kemudian mereka bekerja disini, setelah memasuki ruang kelas pelatihan mereka diberikan pertanyaan, adakah yang merasa ragu-ragu, takut tidak mampu, dan mau mengundurkan diri saat ini, setelah melihat cara bekerja yang kelak juga akan mereka lakukan setiap hari, cara ini cukup dapat mengurangi peserta calon siswa pelatihan pemagangan, sebanyak 10% dari mereka pada umumnya memilih untuk membatalkan bergabung. Hal ini dapat dilakukan untuk seterusnya dalam rangka proses seleksi calon karyawan yang benar-benar memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja.
- b. Perusahaan dapat memilih karyawan dari sumber eksternal agar mendapatkan karyawan yang mempunyai ide dan pandangan baru yang berguna bagi perusahaan.
- c. Perusahaan dapat memilih metode rekrutmen yaitu rekomendasi karyawan. Metode ini memiliki keuntungan antara lain, waktu dan biaya yang dibutuhkan tidak terlalu tinggi, mengingat faktor anggaran perekrutan menjadi faktor yang diprioritaskan oleh perusahaan.
- d. Perusahaan diharapkan melakukan seleksi berdasarkan kompetensi, sehingga karyawan yang diterima benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
- e. Perusahaan disarankan untuk membuat rumusan sistem evaluasi secara periodik yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan model di atas.

Secara singkat dapat disarankan bahwa perbaikan model rekrutmen dan seleksi ini di focus pada proses seleksi dengan menambahkan persyaratan kepada calon karyawan untuk memiliki attitude yang sebagai pekerja keras, motivasi yang tinggi untuk berhasil dan secara fisik memiliki daya tahan yang kuat untuk mengalahkan kondisi dan posisi kerja. Adapun cara yang dilakukan sejalan dengan penambahan

persyaratan tersebut adalah dengan cara *EXPERT INTERVIEW* sebelum dilakukan *user interview* dan *GENBA* sebelum memulai NEOP (*New Employee Orientation Program*). Ketajaman analisa seorang expert pada saat melakukan expert interview sangat dibutuhkan, maka perusahaan menggunakan seorang magister psikologi untuk melakukan hal ini, dan kemudian menyusun panduan yang mudah dipahami oleh para interviewer lainnya, sehingga pelaksanaan interview bisa sekaligus dilakukan oleh beberapa orang. Seleksi ini akan menyebabkan menurunnya jumlah pelamar yang diterima karena penambahan persyaratan ini berarti memperketat penerimaan karyawan, oleh karena itu proses rekrutmen pada gilirannya jugamesti dilakukan perubahan yang signifikan untuk menambah jumlah calon karyawan yang direkrut, sehingga kebutuhan secara total tetap dapat terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. dan Tanjung, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Universitas Trisakti.
- Carsodo, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta, ANDI
- Damanik, Sihol. 2000. *Strategi Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja Level Supervisor (Sales Supervisor) pada PT. Texmaco Groups*, Bogor.. Skripsi pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor,
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Indeks,
- Fewidarto. 1996. *Proses Hierarki Analitik (PHA)*, Bogor, Paper Jurusan Teknologi Pertanian. Fakultas Teknologi Pertanian, IPB
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Irani. 2003. *Analisis Pengambilan Keputusan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Supervisor Pemasaran di PT. TRIAS SUKSES DINAMIKA*, Bogor. Skripsi pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. IPB.
- Irawan, Prasetya, 2007, *Logika dan Prosedur Penelitian*; Jakarta, STIA-LAN,
- Irawan, Prasetya, Suryani S.F. Motik, Sri Wahyu Krida Sakti, 2000; *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA-LAN, Press
- Ivancevic, John M; 2005, *Human Resource Management*, New York :Mc.Grow – Hill Companies
- Ma'arif, S. dan Tanjung, H. 2003. *Teknik-teknik Kuantitatif untuk Manajemen*, Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Jakarta, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Miranti, E. 2007. *Mencermati Kinerja Tekstil Indonesia : Antara Peluang dan Ancaman*, Jakarta, Economic Review No. 209,
- Nawawi, H. Hadari; 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Yogyakarta, Gadjah Mada University Press;

- Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press;
- Rianti, Ririn. 1999. *Prototipe Sistem Informasi Perekrutan dan Seleksi SDM Eksternal pada PT. Goodyear*, Bogor. Skripsi pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor
- Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. 2008. *Manajemen*, Jakarta, PT. Indeks
- Saaty, T. L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (Terjemahan)*, Jakarta, PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT. Pustaka Setia
- Siagian, P Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara
- Simamora, H. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Soedjadi, 2009, *Analisis Manajemen Modern, Kerangka pikir dan beberapa pokok aplikasi*, Jakarta, Gunung Agung
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. 1996. *Manajemen (Terjemahan, Jilid 2)*, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Soedjadi, 2009, *Analisis Manajemen Modern, Kerangka pikir dan beberapa pokok aplikasi*, Jakarta, Gunung Agung
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- Suryadi. 2008. *Analisis Strategi Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Studi Kasus pada Jabatan Account Officer PT. BPRS Amanah Ummah, Bogor)*. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB
- Syafiie, Inu Kencana. 2008. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Timple, Dale, 2003, *Memotivasi Pegawai*, Jakarta, PT Elex Media Computindo
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Walker, James; 2002, *Human Resource Strategy*, International, Mc Grow Hill, Inc, USA