

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

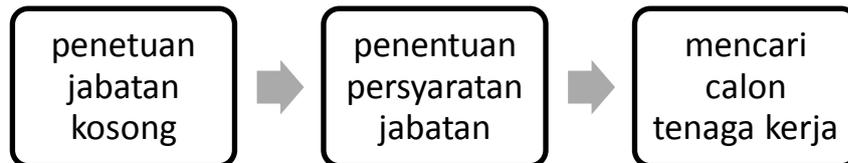
Dalam bab ini penulis akan membahas dan menganalisis data-data yang didapat penulis selama melakukan penelitian tentang proses rekrutmen dan seleksi di PT. Multi Garnenjaya (Cardinal). Data yang penulis dapatkan adalah hasil wawancara dengan Human Resource Senior Manager PT. Multi Garmenjaya (Cardinal). Berikut ini penulis akan menjabarkan proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya untuk mendapatkan pegawai.

5.1 Proses Rekrutmen di PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Perekrutan merupakan langkah awal perusahaan untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang berkualitas yang kemudian akan menjadi pekerja baru dalam perusahaan guna mengisi kekosongan jabatan. Perekrutan dilaksanakan agar kedepannya dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Maka dari itu, proses rekrutmen merupakan penentu untuk proses selanjutnya yaitu seleksi.

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya seperti yang digambarkan di bawah ini :

Bagan 5.1 Proses Rekrutmen



PT. Multi Garmenjaya memiliki hirarki karyawan yang menjadi salah satu patokan untuk perekrutan. Hirarki karyawan tersebut terdiri dari 2 kelompok. Kelompok pertama adalah kelompok dengan upah bulanan dan kelompok kedua adalah kelompok dengan upah harian & borongan.

5.1.1 Penentuan Jabatan Kosong di PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Tahap pertama yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya dalam proses rekrutmen adalah menentukan jabatan kosong. Pada tahap ini perusahaan melakukan perencanaan SDM. Perencanaan SDM adalah kegiatan melakukan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia pada setiap departemen. Menurut (Mondy, Noe, & Premeaux, 2003) perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan – lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

PT. Multi Garmenjaya melakukan perencanaan SDM dengan melihat situasi yang terjadi diperusahaan, seperti:

a. Usia pensiun

Pada perencanaan SDM, PT. Multi Garmenjaya melihat usia pegawai yang akan memasuki usia pensiun dalam jangka waktu yang dekat. Hal ini dilakukan agar PT. Multi Garmenjaya dapat segera melakukan proses rekrutmen guna mengganti pegawai yang akan pensiun.

b. Permintaan Sumber Daya Manusia

PT. Multi Garmenjaya melihat kebutuhan SDM dari permintaan setiap divisi, apabila ada divisi yang membutuhkan SDM baru maka perusahaan akan melakukan perekrutan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Prosedur setiap divisi untuk mengajukan permohonan jabatan kosong dengan cara mengisi form permintaan tenaga kerja seperti yang tertera di lampiran 1.

Selain perencanaan SDM, adapun faktor-faktor yang mendasari kebutuhan kebutuhan sumber daya manusia pada PT. Multi Garmenjaya adalah sebagai berikut:

a. Adanya pekerja yang pindah ke perusahaan lain

Dalam dunia karir saat ini tak jarang kita temui para pekerja atau karyawan yang hiler mudik berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Fenomena ini memang bukanlah hal yang aneh saat ini. Sebab karyawan yang juga seorang manusia yang memiliki perasaan yang naik turun dan motivasi kerja. Selain masalah motivasi kerja yang menurun,

beberapa faktor dari luar yang menarik bagi karyawan juga bisa mempengaruhi mereka untuk pindah kerja. Faktor yang menyebabkan pekerja pindah adalah gaji yang dirasa kurang, tawaran menarik dari perusahaan lain, buruknya hubungan dengan manajemen atau sesama karyawan, rasa bosan pada pekerjaan, ingin dapat tantangan baru, lingkungan kerja yang tidak nyaman, job desc yang tidak sesuai, melanjutkan kuliah atau study, pindah lokasi rumah yang tidak memungkinkan untuk tetap di perusahaan tersebut, dan tidak mendapatkan apresiasi atau penghargaan yang sesuai dari perusahaan.

b. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension

Masa persiapan pensiun selalu menjadi diskusi di dalam semua kalangan, khususnya di PT. Multi Garmenjaya (Cardinal). Sebagai pekerja tentunya harus memikirkan rencana masa depan dikala seorang pekerja memasuki masa/usia pensiun. Penentuan mengenai batas usia pensiun biasanya merujuk pada kebiasaan – kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, pada PT. Multi Garmenjaya usia pensiun yang ditetapkan adalah 55 tahun. Ketika pekerja sudah memasuki usia 55 tahun, manajemen pasti melakukan perekrutan karena jabatan yang dipegang oleh pekerja yang pesiun kosong.

c. Adanya pekerja yang meninggal dunia

Suatu perusahaan harus menerima risiko jika pekerja meninggal dunia. Ketika pekerja meninggal dunia perusahaan biasanya mengalami kendala kekurangan sumber daya manusia. Dengan demikian akan ada kekosongan

jabatan yang harus diisi oleh perusahaan dengan mencari tenaga kerja baru melalui proses rekrutmen pegawai agar kinerja perusahaan kembali membaik

5.1.2 Persyaratan Jabatan

Tujuan proses rekrutmen dilakukan adalah untuk mendapatkan pegawai dengan kualitas yang baik. Setelah perusahaan mengidentifikasi kekosongan jabatan, perusahaan perlu melakukan persyaratan jabatan dengan tujuan agar calon pekerja yang mendaftarkan diri sesuai dengan kualifikasi yang sesuai dengan harapan perusahaan supaya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan dapat bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan. Pada umumnya persyaratan jabatan memuat beberapa hal, antara lain:

- ⌚ Pendidikan formal
- ⌚ Pengalaman kerja
- ⌚ Persyaratan fisik (tinggi, berat, wajah, dan lain – lain)
- ⌚ Jenis kelamin
- ⌚ Usia
- ⌚ Status perkawinan
- ⌚ Surat lamaran

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya memfokuskan untuk mengisi jabatan staff, administrasi staff, dan recruitment officer. Persyaratan jabatan PT. Multi Garmenjaya dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan.

5.1.3 Sumber dan Metode Rekrutmen di PT. Multi Garmenjaya

Sumber perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan merupakan keputusan yang perusahaan dari mana perusahaan akan mendapatkan calon karyawan. Menurut (Atikawati & Udjang, 2016) terdapat dua cara agar perusahaan mendapatkan calon karyawan, yang pertama dengan cara pasif yaitu menunggu calon karyawan datang atau yang kedua adalah dengan cara aktif untuk mendapatkan calon karyawan. Pada umumnya, terdapat dua sumber dalam perekrutan yaitu internal dan eksternal.

a. Sumber internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongannya akan diisi oleh dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemandahan karyawan secara vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Dalam hal ini, PT. Multi Garmenjaya melakukan perekrutan melalui sumber internal dan eksternal. Sumber internal pada PT. Multi Garmenjaya dilakukan untuk jabatan tertentu, seperti corporate, senior manager, manager, dan ass manager. Tetapi jabatan tersebut dapat juga melalui sumber eksternal tergantung kebutuhan dan kesediaan karyawan. Sumber rekrutmen adalah metode terbuka dimana pihak

manajemen akan mengumumkan secara internal mengenai seleksi dan tes untuk promosi jabatan sehingga semua karyawan memiliki kesempatan yang sama.

b. Sumber eksternal

Seperti yang sudah disebutkan di atas, PT. Multi Garmenjaya melakukan perekrutan untuk jabatan staff, administrasi staff, dan recruitment officer. Oleh karena itu perusahaan menggunakan sumber eksternal untuk mengisi kekosongan jabatan. Perusahaan memasang iklan lowongan pekerjaan dengan menggunakan media sosial, bisa juga melalui jobstreet.com atau secara informal.

5.1.4 Hasil Rekrutmen

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya masih kurang baik. Dikatakan kurang baik karena sesuai dengan data januari hingga oktober 2018, jumlah pelamar yang masuk adalah sebanyak 300 orang, jumlah pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah sebanyak 88 orang, jumlah pelamar yang masuk tanpa tes sebanyak 3 orang. Dan sesuai dengan data yang ada dapat penulis analisis bahwa perusahaan tidak memiliki target pelamar setiap rekrutmen dilakukan dan bisa tidak ada pelamar saat dibutuhkan, tetapi ada kalanya pelamar sangat banyak bisa mencapai 20 orang untuk suatu jabatan. Keunggulan dari banyaknya jumlah pelamar yang melamar ke perusahaan akan memudahkan biro rekrutmen dan staff rekrutmen dalam menentukan pegawai sesuai kriteria, namun jika jumlah pelamar terlalu banyak maka biro rekrutmen dan staff rekrutmen kesulitan untuk melakukan proses seleksi. Pada dasarnya

proses rekrutmen dikatakan baik bukan dari jumlah pelamar yang melamar, tetapi dilihat dari kualitas para pelamar.

5.1.5 Kendala Rekrutmen

Setiap perusahaan melakukan rekrutmen dengan tujuan untuk memenuhi kekosongan jabatan. Proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, tetapi dengan berjalannya waktu perusahaan mendapatkan kendala. Hasil wawancara yang dilakukan penulis, PT. Multi Garmenjaya memiliki kendala dalam rekrutmen yaitu kendala eksternal dan kendala internal. Kendala eksternal yang dialami oleh PT. Multi Garmenjaya adalah sumber yang terbatas untuk jenis keahlian tertentu, misalnya psikologi, designer model, teknisi, posisi manajerial, dan penjahit ahli. Kendala internal yang dialami oleh PT. Multi Garmenjaya adalah permintaan yang mendadak, titipan – titipan, dan user yang kurang kooperatif, maksud dari kurang kooperatif adalah menunda – nunda wawancara atau tahapan yang lainnya. Kendala – kendala internal dan eksternal yang dialami oleh PT. Multi Garmenjaya ternyata memiliki cara untuk mengatasinya, seperti kendala eksternal yang dialami diminimalisir dengan cara selalu menanyakan kepada user terkait kebutuhan calon karyawan di departemennya dan meminta user memberikan update struktur ke pihak HRD. Kendala internal yang dialami oleh PT. Multi Garmenjaya seperti permintaan yang mendadak dapat diminimalisir dengan cara aktif menanyakan kebutuhan departemen agar user peduli dengan karyawan yang resign, kendala internal yang lain seperti banyaknya titipan dari user yang dipaksakan masuk dapat diminimalisir dengan cara menjelaskan kepada yang

menitipkan atau kepada user terkait kesesuaian calon karyawan dengan pekerjaannya, karakteristik calon karyawan yang sesuai atau tidak sesuai dengan pekerjaannya, dan resiko yang akan timbul dalam jangka waktu yang panjang, mempertegas kembali bahwa rekrutmen ada di pihak HRD.

5.1.6 Aktor Pelaksana Rekrutmen

Biro rekrutmen dan staff rekrutmen memiliki tanggungjawab dalam proses rekrutmen di PT. Multi Garmenjaya. Biro rekrutmen bertanggung jawab untuk mengisi kekosongan jabatan karyawan dengan upah bulanan yang menempati eselon S0, S1, S2A, dan S2B sedangkan staff rekrutmen bertanggung jawab untuk mengisi kekosongan jabatan karyawan dengan upah harian dan borongan.

5.2 Proses Seleksi di PT. Multi Garmenjaya (Cardinal)

Tahap selanjutnya yang dilakukan PT. Multi Garmenjaya setelah proses rekrutmen adalah proses seleksi. Tujuan dari proses seleksi adalah mencari kualitas pelamar yang sesuai dengan kebutuhan PT. Multi Garmenjaya. Proses pelaksanaan karyawan baru PT. Multi Garmenjaya dapat dibagi menjadi 2 cara, cara pertama adalah seleksi bagian staff dan cara kedua untuk seleksi bagian manajemen. Di bawah ini saya akan menjabarkan cara seleksi untuk bagian manajemen dan dilanjutkan untuk bagian staff. Berikut penjelasannya:



Gambar 5.1 Proses Seleksi Manajemen

1. Seleksi administratif

Seleksi administratif merupakan tahap pertama dalam proses seleksi. Calon karyawan yang masuk ke tahap ini akan di cek beberapa hal oleh human resource development. Beberapa hal tersebut antara lain kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman berorganisasi, pelatihan, sertifikasi, validitas dokumen, biodata pelamar, dan tampilan yang dapat dilihat dari foto.

2. Calon pelamar yang masuk tahap seleksi

Calon pelamar yang masuk ke tahap seleksi merupakan calon pelamar yang sudah terlebih dahulu mengikuti tahap rekrutmen dan calon pelamar terbaik yang dianggap oleh perusahaan. Jumlah calon pelamar yang masuk ke tahap seleksi tidak ditentukan oleh PT. Multi Garmenjaya, jika semua kualitas calon pelamar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan

berarti semua calon pelamar masuk ke tahap seleksi dan begitupun sebaliknya. Tidak ada alat seleksi yang digunakan pada tahap ini.

3. *Interview user*

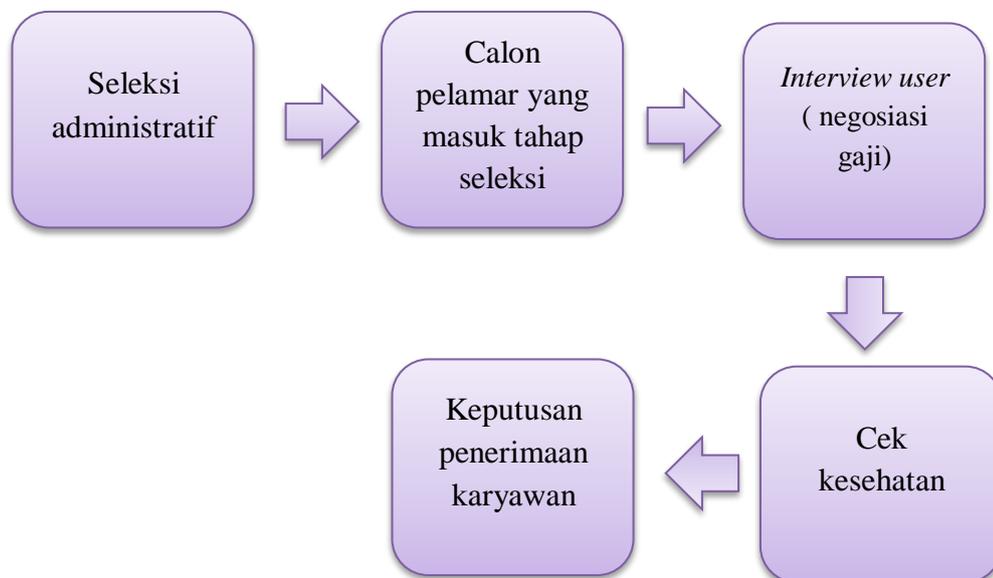
Calon karyawan yang masuk ke tahap selanjutnya setelah tahap seleksi administratif akan dipanggil untuk melakukan tahap interview. Interview yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya adalah wawancara individual yang dilakukan oleh pewawancara dengan seorang calon karyawan dalam bentuk tatap muka. Wawancara yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya dilakukan dua tahap. Tahap pertama dilakukan oleh human resource dan tahap kedua dilakukan oleh user. Pada tahap interview dilakukan pula negosiasi gaji PT. Multi Garmenjaya memiliki form yang menjadi panduan bagi human resource maupun user dalam melakukan wawancara.

4. Psikotes

Proses psikotes pada PT. Multi Garmenjaya menjadi tes yang tidak dilakukan untuk semua jabatan. Psikotes dilakukan untuk jabatan tertentu mulai dari golongan 2 hingga 11 seperti staff akunting, staff R&D, staff administrasi, pelaksan Gudang, dan lain sebagainya. Pada tahap ini calon karyawan akan dites tiga kategori yaitu kecerdasan, sikap kerja, dan relasi sosial.

5. Cek kesehatan

Cek kesehatan merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi. Cek kesehatan yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya merupakan pemeriksaan umum yang terdiri dari pemeriksaan tinggi dan berat badan, penglihatan jauh, buta warna, tekanan darah, postur tubuh, kelainan tubuh, wawancara riwayat kesehatan. Cek darah di PT. Multi Garmenjaya dilakukan oleh dokter perusahaan.



Gambar 5.2 Proses Seleksi Staff

1. Seleksi administratif

Seleksi administratif merupakan tahap pertama dalam proses seleksi. Calon karyawan yang masuk ke tahap ini akan di cek beberapa hal oleh human resource development. Beberapa hal tersebut antara lain kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman berorganisasi, pelatihan,

sertifikasi, validitas dokumen, biodata pelamar, dan tampilan yang dapat dilihat dari foto.

2. Calon pelamar yang masuk tahap seleksi

Calon pelamar yang masuk ke tahap seleksi merupakan calon pelamar yang sudah terlebih dahulu mengikuti tahap rekrutmen dan calon pelamar terbaik yang dianggap oleh perusahaan. Jumlah calon pelamar yang masuk ke tahap seleksi tidak ditentukan oleh PT. Multi Garmenjaya, jika semua kualitas calon pelamar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan berarti semua calon pelamar masuk ke tahap seleksi dan begitupun sebaliknya. Tidak ada alat seleksi yang digunakan pada tahap ini.

3. *Interview user*

Calon karyawan yang masuk ke tahap selanjutnya setelah tahap seleksi administratif akan dipanggil untuk melakukan tahap interview. Interview yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya adalah wawancara individual yang dilakukan oleh pewawancara dengan seorang calon karyawan dalam bentuk tatap muka. Wawancara yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya dilakukan dua tahap. Tahap pertama dilakukan oleh human resource dan tahap kedua dilakukan oleh user. Pada tahap interview dilakukan pula negosiasi gaji PT. Multi Garmenjaya memiliki form yang menjadi panduan bagi human resource maupun user dalam melakukan wawancara.

4. Cek Kesehatan

Cek kesehatan merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi. Cek kesehatan yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya merupakan pemeriksaan umum yang terdiri dari pemeriksaan tinggi dan berat badan, penglihatan jauh, buta warna, tekanan darah, postur tubuh, kelainan tubuh, wawancara riwayat kesehatan. Cek darah di PT. Multi Garmenjaya dilakukan oleh dokter perusahaan.

5.2.1 Sistem Seleksi

Selain kualifikasi seleksi, sistem seleksi juga telah ditetapkan oleh PT. Multi Garmenjaya. Sistem seleksi yang digunakan oleh PT. Multi Garmenjaya adalah *Successive hurdles* yaitu sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing, ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

5.2.2 Analisis Validitas Alat Seleksi

Pada penelitian ini penulis menggunakan *Rational Approach* karena minimnya jumlah sampel dan tidak memungkinkan bila diuji secara statistika. Tingkat validitas alat seleksi ini harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melakukan proses seleksi untuk mendapatkan pegawai baru. Dengan adanya validitas alat seleksi ini akan mempermudah perusahaan untuk mengetahui apakah alat seleksi yang digunakan membantu perusahaan dalam mendapatkan pegawai baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Mengukur validitas alat seleksi adalah dengan melihat hubungan alat seleksi yang dipakai perusahaan dengan

persyaratan jabatan yang dibuat oleh perusahaan. Validitas alat seleksi yang diukur pada PT. Multi Garmenjaya untuk jabatan manajemen adalah:

Tabel 5.1 Validitas Alat Seleksi Manajemen

Syarat	Metode / Alat Seleksi	Valid / Tidak
Umur, status dan jenis kelamin	KTP dan Kartu Keluarga	Valid
Pendidikan	Ijazah	Valid
Penampilan	Foto	Valid
Dapat bekerja keras	Wawancara	Valid
Dapat berkomunikasi dengan baik	Wawancara	Valid
Dapat bekerja dalam tim	Psikotes	Valid
Tingkat kesehatan pelamar	Cek kesehatan	Valid

- Alat seleksi yang digunakan untuk mengukur kualifikasi usia, status, dan jenis kelamin dapat dilihat dari KTP dan kartu keluarga. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.
- Alat seleksi yang digunakan untuk mengukur kualifikasi Pendidikan dapat dilihat dari ijazah yang sudah dilegalisir oleh sekolah untuk melihat riwayat dan tingkat pendidikan yang sudah ditempuh oleh pelamar kerja. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.

- Syarat untuk melihat valid atau tidak validnya penampilan calon pelamar dapat dilihat dari pas foto terbaru yang terdapat di CV calon pelamar yang akan diklarifikasi pada saat wawancara. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.
- Bersedia bekerja keras alat seleksi yang digunakan adalah wawancara. Dalam wawancara calon pelamar akan ditanyakan untuk memastikan bahwa calon pelamar benar- benar bersedia bekerja keras. Atau pada PT. Multi Garmenjaya ada kelompok karyawan dengan upah borongan dan harian, pada saat wawancara akan ditanyakan apakah calon pelamar benar – benar bersedia di gaji dengan sistem borongan atau harian.
- Mampu berkomunikasi dengan baik dan memiliki sopan santun, dapat dilihat ketika wawancara berlangsung. Pada saat wawancara user dan HR akan menggali pertanyaan yang akan menggambarkan apakah calon pelamar dapat berkomunikasi dengan baik dan menunjukkan sopan santun yang sesuai. Adapun tahapan wawancara yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya antara lain:
 - Wawancara dengan HRD, disini calon karyawan akan diwawancara yang berkaitan dengan konteks umum, misalnya pengalaman kerja, motivasi, kekurangan dan kelebihan pelamar.
 - Wawancara dengan user, disini calon karyawan akan diwawancara yang berkaitan dengan jabatan yang akan ditepati. Misalnya, pengetahuan akan jabatan tersebut, alasan memilih jabatan tersebut.

- Untuk mengukur apakah calon pelamar dapat bekerja dalam tim, perusahaan akan menggunakan tes psikotes.
- Untuk mengukur tingkat kesehatan calon pelamar, perusahaan menggunakan *medical check up* yang dilakukan oleh dokter perusahaan.

Berikut ini penulis akan menjabarkan validitas alat seleksi yang digunakan PT.

Multi Garmenjaya untuk bagian staff adalah:

Tabel 5.2 Validitas Alat Seleksi Staff

Syarat	Metode / Alat Seleksi	Valid / Tidak
Usia, status, dan jenis kelamin	KTP dan Kartu Keluarga	Valid
Pendidikan	Ijazah	Valid
Penampilan	Foto	Valid
Dapat bekerja keras	Wawancara	Valid
Berkomunikasi dengan baik	Wawancara	Valid
Tingkat kesehatan pelamar	Cek Kesehatan	Valid

- Alat seleksi yang digunakan untuk mengukur kualifikasi usia, status, dan jenis kelamin dapat dilihat dari KTP dan kartu keluarga. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.
- Alat seleksi yang digunakan untuk mengukur kualifikasi Pendidikan dapat dilihat dari ijazah yang sudah dilegalisir oleh sekolah untuk melihat

riwayat dan tingkat pendidikan yang sudah ditempuh oleh pelamar kerja. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.

- Syarat untuk melihat valid atau tidak validnya penampilan calon pelamar dapat dilihat dari pas foto terbaru yang terdapat di CV calon pelamar yang akan diklarifikasi pada saat wawancara. Dengan ini alat seleksi tersebut dinyatakan valid.
- Bersedia bekerja keras alat seleksi yang digunakan adalah wawancara. Dalam wawancara calon pelamar akan ditanyakan untuk memastikan bahwa calon pelamar benar-benar bersedia bekerja keras. Atau pada PT. Multi Garmenjaya ada kelompok karyawan dengan upah borongan dan harian, pada saat wawancara akan ditanyakan apakah calon pelamar benar-benar bersedia di gaji dengan sistem borongan atau harian.
- Mampu berkomunikasi dengan baik dan memiliki sopan santun, dapat dilihat ketika wawancara berlangsung. Pada saat wawancara user dan HR akan menggali pertanyaan yang akan menggambarkan apakah calon pelamar dapat berkomunikasi dengan baik dan menunjukkan sopan santun yang sesuai. Adapun tahapan wawancara yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya antara lain:
 - Wawancara dengan HRD, disini calon karyawan akan diwawancara yang berkaitan dengan konteks umum, misalnya pengalaman kerja, motivasi, kekurangan dan kelebihan pelamar.
 - Wawancara dengan user, disini calon karyawan akan diwawancara yang berkaitan dengan jabatan yang akan ditepati. Misalnya,

pengetahuan akan jabatan tersebut, alasan memilih jabatan tersebut.

- Untuk mengukur tingkat kesehatan calon pelamar, perusahaan menggunakan *medical check up* yang dilakukan oleh dokter perusahaan.

5.2.3 Kendala dalam Proses Seleksi

Seperti pada proses rekrutmen, pada proses seleksi perusahaan juga memiliki beberapa kendala. Kendala dari proses tersebut adalah:

- Kendala teknis

Kendala yang sering dialami oleh PT. Multi Garmenjaya adalah menunda – nunda wawancara, permintaan tenaga kerja yang mendadak, dan banyaknya titipan calon tenaga kerja yang sebenarnya kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki perusahaan. Cara mengatasi kendala tersebut adalah aktif menanyakan kebutuhan departemen agar user peduli dengan karyawan yang akan resign.

- Kendala keahlian khusus

Ada pula kendala yang dialami oleh perusahaan adalah permintaan dari user dengan kriteria keahlian yang khusus seperti penjahit yang ahli, psikologi, dan designer, keahlian tersebut yang terkadang membuat perusahaan sulit untuk mencari calon karyawan melihat teknologi yang berjalan yang membuat keahlian – keahlian tersebut digunakan untuk membuka bisnis sendiri. Cara mengatasi kendala tersebut adalah lebih aktif lagi memasang iklan untuk kebutuhan khusus tersebut agar calon

pelamar mengetahui bahwa PT. Multi Garmenjaya membutuhkan pekerja dengan keahlian khusus.

⌚ Kendala pemaksaan dari user

Kendala lain yang sering dialami oleh PT. Multi Garmenjaya adalah user yang memaksakan calon karyawan yang tidak lulus tes psikotes untuk diterima. Cara mengatasinya adalah jika memang memiliki kemampuan teknis yang sangat istimewa (dibuktikan dengan hasil tes skill), user diminta untuk bertanggung jawab penuh jika ada permasalahan dan membuat memo yang ditujukan kepada HRD dan ditandatangani oleh direksi, cara yang lain adalah selalu mengedukasi user terkair hasil tes psikologi itu sangat bermanfaat bagi user.

⌚ Kendala gaji

Kendala lain yang sering dialami oleh PT. Multi Garmenjaya adalah gaji yang tidak sesuai dengan ekspektasi calon karyawan dan lokasi yang kurang strategis. Cara mengatasinya adalah mencari calon karyawan yang memiliki domisili tidak terlalu jauh dengan lokasi perusahaan dan mengoptimalkan jobfair dari dinas ketenagakerjaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas setiap perusahaan pasti memiliki kendala dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Kendala yang dialami oleh perusahaan bisa berdampak besar atau kecil terhadap perusahaan. Kendala yang dialami oleh PT. Multi Garmenjaya termasuk kendala besar, artinya kendala tersebut akan berdampak besar terhadap perusahaannya jika tidak dihadapi bersama-sama. PT. Multi

Garmenjaya adalah perusahaan konveksi yang kegiatan utamanya adalah menjual pakaian, artinya harus memiliki penjahit ahli agar barang yang dijual ke konsumen tidak mengecewakan.

5.3 Employer Branding

Employer branding adalah proses memperkenalkan perusahaan kepada pihak eksternal (calon karyawan / pencari kerja) maupun internal tentang budaya kerja, etos kerja, dan nilai – nilai yang dimiliki perusahaan sehingga mereka tertarik untuk bergabung atau bangga menjadi bagian dari perusahaan karena apa yang ditawarkan lebih unik dari pada perusahaan lainnya.

Sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan, penulis mendapatkan hasil bahwa MGJ sudah melakukan employer branding secara internal dan eksternal. Secara internal antara lain:

1. Diselenggarakannya kegiatan senam bersama setiap hari jumat. Kegiatan senam bersama ini bertujuan untuk mendekatkan karyawan dengan karyawan yang lain dan juga menjaga kesehatan.
2. Kegiatan Jumat bersama bagi umat muslim dan melakukan kegiatan persekutuan doa untuk umat yang beragama katolik dan Kristen dengan tujuan untuk menjaga toleransi antar umat beragama.
3. Menyanyikan lagu “Mars Cardinal” setiap jumat pagi pada saat kegiatan senam pagi, menyanyikan lagu ini bertujuan untuk memberikan semangat kepada karyawan.

4. Melakukan *Employer Value Proposition*. Dalam hal ini *employer value proposition* yang dimiliki MGJ adalah brand yang sudah terkenal, dengan usia MGJ 46 Tahun, MGJ dapat dikatakan perusahaan sudah cukup besar, gaji dan fasilitas cukup kompetitif dengan adanya upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, transportasi, uang makan (untuk karyawan bulanan), premi prestasi, premi jamsostek, premi BPJS Kesehatan, mobil inventaris (untuk level manajer ke atas), koperasi karyawan, sarana ibadah, lokasi cukup startegis (mudah dijangkau) untuk daerah dayeuhkolot, mohammad toha, serta baleendah dan pekerja akan diberikan pelatihan – pelatihan untuk menambahkan wawasan mereka. Pelatihan yang diberikan oleh MGJ adalah pelatihan *soft skills* dan *hard skill* serta pelatihan pemagangan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu.
5. Menentukan startegi *employer branding* yang akan diterapkan. PT. Multi Garmenjaya melakukan beberapa aktivitas kebersamaan dengan karyawan. Diharapkan melalui aktifitas ini, karyawan tertarik untuk membagikan pengalaman mereka baik dalam media sosial maupun aplikasi chatting dalam hal ini misalnya whatsapp atau Instagram.
6. Evaluasi dari setiap kegiatan *employer branding* yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Hal ini dilakukan dalam bentuk rapat dengan departemen Human Resource agar dapat menganalisis kegiatan yang efektif dan berperan besar dalam meningkatkan employer branding.
7. Adapun employer branding ini terkandung dalam visi dan misi MGJ yakni meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, menciptakan proses

kerja yang tertib dan teratur, serta menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dilakukan MGJ dengan cara pelatihan soft skill dan hard skill, contohnya pelatihan menjahit dan pelatihan marketing dalam periode waktu tertentu. Menciptakan proses kerja yang tertib dan teratur diwujudkan dengan SOP yang dimiliki perusahaan, SOP tersebut berisi tentang waktu jam kerja, ijin meninggalkan perusahaan, kefokusannya bekerja, kedisiplinan kehadiran, dan kepatuhan terhadap tata tertib. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja diwujudkan dengan melakukan senam pagi, general check up yang dilakukan satu tahun sekali untuk karyawan.

Employer branding yang dilakukan MGJ secara eksternal dengan memasukkan secara rutin setiap kegiatan lewat sosial media perusahaan dan sosial media karyawan dengan cara yang menarik, sehingga perusahaan menjadi menarik karena kenyamanan dan kesejahteraan karyawan diperhatikan.

Maka dari itu membangun strategi dan memulai aktivitas *employer branding* saat ini menjadi hal yang penting. Karyawan yang senang bekerja di MGJ pasti akan menyebarkan berita yang positif bagi orang – orang yang mereka kenal (*word of mouth*). Sehingga diharapkan MGJ dapat menekan angka *turnover* serta meningkatkan minat calon karyawan untuk melamar di perusahaan tersebut.

5.3.2 Tantangan Melakukan Employer Branding

Hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Sigit selaku asisten manager *Human Resource*, secara organisasi, tantangan utama yang dialami

adalah adanya kebijakan untuk membatasi dalam penyebaran iklan lowongan pekerjaan untuk merekrut calon karyawan. Hal ini disebabkan karena perusahaan khawatir dengan potensi “menitipkan” orang kepada para manager atau direksi.

5.3.3 Saran Employer Branding

Saran untuk seorang karyawan yang melakukan *employer branding* adalah dalam kesehariannya karyawan harus mengedepankan hal positif yang didapatkan dari perusahaan. Mulai dari hal kecil dan bukan hanya tentang gaji atau uang yang didapatkan, namun suasana kerja yang baik juga dapat menjadi daya jual bagi MGJ. Dari pembicaraan kecil ini yang terjadi terus menerus maka akan terjadi Word of Mouth (WOM) marketing sampai kepada calon karyawan MGJ. Sedangkan saran bagi perusahaan, perusahaan juga perlu lebih mengedepankan benefit yang bisa diberikan kepada calon karyawan, menciptakan suasana kerja yang positif dan juga adanya pengembangan karyawan baik terkait kemampuan maupun karir sehingga dapat memacu semangat karyawan. Sinergi yang baik antara branding melalui karyawan dan melalui perusahaan dapat menunjang tercapainya target yang dituju.

Program *employer branding* lain yang diusulkan adalah melakukan donor darah 6 bulan sekali, melakukan rekreasi bersama untuk menjalin hubungan yang baik antar karyawan, melakukan bakti sosial ke tempat-tempat yang membutuhkan, datang ke kampus-kampus untuk melakukan beasiswa, dan melakukan pengajaran tentang pengetahuan umum ke kampus-kampus.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan data – data yang diperoleh penulis terkait pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. Multi Garmenjaya, penulis mendapatkan beberapa kesimpulan. Dalam bab ini penulis mencoba untuk memberikan jawaban pertanyaan yang terdapat di rumusan masalah dan juga penulis akan memberikan saran berdasarkan hasil yang telah dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisis terhadap proses rekrutmen dan seleksi di PT. Multi Garmenjaya, penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya sudah melakukan proses rekrutmen dan seleksi seperti teori yang dikemukakan oleh para ahli.
2. Dalam proses rekrutmen sudah dilakukan berbagai macam cara atau media untuk mendapatkan calon terbaik dan sudah mengikuti perkembangan teknologi atau jaman. Tidak hanya lewat surat kabar tetapi sudah melalui online.
3. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT. Multi Garmenjaya sudah berjalan dengan baik dan terlealisasi dengan baik. Ini semua berjalan baik dengan adanya pihak human resource yang memiliki standard yang baik dan juga human resource di PT. Multi Garmenjaya selalu mencari jalan keluar dari setiap masalah yang muncul sehingga

masalah tersebut cepat terselesaikan. PT. Multi Garmenjaya mengadakan training dan seminar-seminar yang menjadikan pegawai baru akan lebih matang untuk melaksanakan tugas – tugas perusahaan.

4. Dengan adanya tahap permintaan calon karyawan membuat proses rekrutmen dan seleksi di PT. Multi Garmenjaya menjadi efisien dan efektif. Karena adanya permintaan calon karyawan terlebih dahulu membuat perusahaan menjadi tahu berapa banyak karyawan yang dibutuhkan dan jabatan apa saja yang dibutuhkan penambahan tenaga kerja.

6.2 Saran

Setelah penulis melakukan analisis terhadap proses rekrutmen dan seleksi di PT. Multi Garmenjaya, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. PT. Multi Garmenjaya disarankan agar tetap mempertahankan dilakukan dilakukannya perencanaan SDM.
2. Sebaiknya PT. Multi Garmenjaya lebih sering lagi mengikuti expo-expo agar pencari kerja mengetahui nilai – nilai positif jika bergabung bersama PT. Multi Garmenjaya, karena sejauh ini para pencari kerja kurang mengetahui kualitas PT. Multi Garmenjaya.
3. PT. Multi Garmenjaya disarankan untuk membuat spesifikasi setiap jabatan agar proses rekrutmen dan seleksi lebih efisien.
4. Program *employer branding* lain yang diusulkan untuk PT. Multi Garmenjaya adalah melakukan donor darah 6 bulan sekali, melakukan rekreasi bersama untuk menjalin hubungan yang baik antar karyawan,

melakukan bakti sosial ke tempat-tempat yang membutuhkan, datang ke kampus-kampus untuk melakukan beasiswa, dan melakukan pengajaran tentang pengetahuan umum ke kampus-kampus.

DAFTAR PUSAKA

- Alonso, R. (2012). Recruitment and Selection Organization. *Journal Of Administration*, 120-122.
- Ambler , T., & Barrow , S. (2013). Employer Branding in Power Industry. *Internasional Journal of Energy Sector Management*, 282-302.
- Atikawati, E., & Udjang, R. (2016). strategi rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. *jurnal perilaku dan strategi bisnis*, 9-23.
- Bergwerk , J. (1988). Recruitment and Selection for Company Culture. *Journal Of Managerial Psychology*, 03, 9-15.
- Efendi, M. T. (2002). In Gramedia, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 2). Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- H.M.Yani. (2012). In K. James, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 67). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kumari, N. (2012). Recruitment and Selection Process. *A Study Of The Recruitment and Selection Process : SMC Global*, 85.
- Leat, M. (2008). Understanding the Recruitment and Selection Processes of Management Accountants. *A Survey of Recruitment and Selection Practices In Egypt*, 89-95.
- Lepisto, L. (2018). understanding the recruitment and selection processes of management. *Employee Relations*, 93.
- Louw, G. J. (2013). Trends Recruitment and Selction. *Exploring Recruitment and Selection Trends In The Eastren Cape*, 30-39.
- Malayu. (2002). In *Manajemen Sumberdaya Manusia Bumi Aksaran* . Jakarta.
- Mathis, & Jakson. (2001). *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16, 131-139.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. In James. jakarta: Prentice Hall.
- oei, i. (2005). In u. o. exeter, *Riset SUMBER DAYA MANUSIA* (p. 67). Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.
- S.P.Hasibuan, H. M. (2017). *Strategi Organisasi Perusahaan*. jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sastradipoera, K. (2002). Menejemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Fungsi Operatif. In R. james . Bandung: penerbit kappa-sigma.