

# **ANALISIS PROSEDUR REKRUITMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN**

(STUDI PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

M. DEVID ABDI APRIYANTO  
0610323107



UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
MALANG  
2010

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin  
 Tanggal : 02 Agustus 2010  
 Jam : 10.00-11.00  
 Skripsi atas nama : M. Devid Abdi Apriyanto  
 Judul : Analisis Prosedur Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. )

**DAN DINYATAKAN LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA  
 NIP. 19580501 198403 1 001

Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si  
 NIP. 19490717 197803 1 002

Anggota

Anggota

Prof. Dr. Taher Alhabsji  
 NIP. 19420421 196902 1 001

Drs. Heru Susilo, M.A.  
 NIP. 19591210 198601 1 001



## MOTTO

“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah”

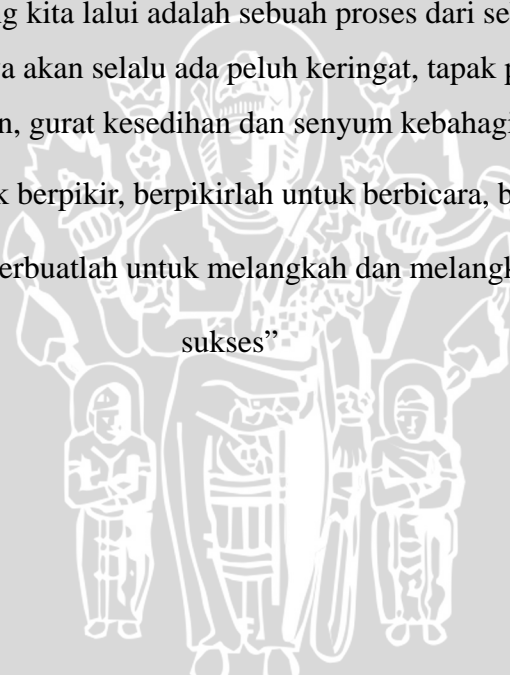
(Thomas Alva Edison)

“Adalah sebuah hukum alam: yang kuat, yang akan bertahan”

(Makhoto Sisio)

“Segala sesuatu yang kita lalui adalah sebuah proses dari sebuah perjalanan waktu, yang didalamnya akan selalu ada peluh keringat, tapak perjuangan, dentum kesabaran, gurat kesedihan dan senyum kebahagiaan”

“Diamlah untuk berpikir, berpikirlah untuk berbicara, bicaralah untuk berbuat, berbuatlah untuk melangkah dan melangkahlah untuk sukses”



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 23 Juli 2010

**M. Devid Abdi Apriyanto**  
**NIM. 0610323107**

## RINGKASAN

M. Devid Abdi Apriyanto, 2010, **Analisis Prosedur Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk )**, Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, Drs. Moehammad Soe' oed Hakam, M.Si, 110 halaman + xiii

Dalam suatu perusahaan faktor sumber daya manusia merupakan kunci dari pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas maka setiap perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah satunya adalah dengan melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Berhasil tidaknya karyawan untuk memenuhi tuntutan perusahaan, sangat tergantung pada tepat tidaknya prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap calon karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, serta mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, berkaitan dengan prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif. Teknik pengumpulan datanya adalah melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Sedangkan analisis datanya terdiri dari analisis terhadap prosedur rekrutmen, analisis terhadap prosedur seleksi dan analisis terhadap prosedur penempatan karyawan.

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, didasarkan pada kebutuhan karyawan pada masing-masing divisi dan kebutuhan jumlah karyawan jangka panjang lima tahunan. Saran yang dapat penulis berikan adalah dalam melaksanakan prosedur rekrutmen hendaknya perusahaan melakukan evaluasi dengan memberikan penilaian-penilaian terhadap kinerja karyawan, dan pada prosedur pelaksanaan seleksi hendaknya perusahaan menambahkan seleksi tahap wawancara pendahuluan, sebelum wawancara tahap akhir sedangkan dalam prosedur penempatan karyawan perusahaan perlu ditambahkan siapa yang melakukan pengesahan penempatan karyawan sehingga dalam struktur organisasi dapat diketahui tugas dan wewenang jabatan dengan jelas.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: "ANALISIS PROSEDUR REKRUITMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk)".

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku ketua dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan masukan dan koreksi kepada penulis.

5. Bapak Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si selaku anggota dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan nasehat dan arahan kepada penulis.
6. Bapak Halim Alfatih selaku pembimbing lapangan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
7. Seluruh staff PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian dan menyelesaikan skripsi.
8. Bapak/ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
9. Bapak/ibu staf dan bagian pengajaran Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
10. Bapak, ibu serta saudaraku yang selalu memberikan doa serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman bisnis 2006 yang selalu menemani hari-hariku demi penyelesaian skripsi ini.
12. Serta pihak-pihak lain yang membantu dalam pelaksanaan penyelesaian skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan. Amien.

Malang, Juli 2010

Penulis.

DAFTAR ISI

	Hal.
<b>SAMPUL</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>MOTTO</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kontribusi Penelitian .....	6
E. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Rekrutmen .....	9
1. Pengertian Rekrutmen.....	9
2. Dasar-dasar dalam Menentukan Rekrutmen.....	10
3. Sumber-sumber Rekrutmen .....	13
4. Kelebihan dan Kekurangan Rekrutmen Internal dan Eksternal.....	16
5. Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen.....	18



B. Seleksi .....	21
1. Pengertian Seleksi .....	21
2. Prinsip-prinsip Dasar Dalam Seleksi .....	22
3. Sumber-sumber Seleksi Karyawan .....	25
4. Prosedur Pelaksanaan Seleksi .....	27
C. Penempatan Karyawan.....	28
1. Pengertian Penempatan Karyawan .....	28
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dalam Penempatan Karyawan .....	29
3. Prosedur Penempatan Karyawan .....	33
4. Sistem Penempatan Karyawan.....	37
5. Bentuk-bentuk Penempatan .....	40
D. Hubungan antara Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan .....	43

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian .....	46
C. Lokasi Penelitian.....	47
D. Sumber Data.....	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Instrumen Penelitian .....	50
G. Metode Analisis .....	51

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

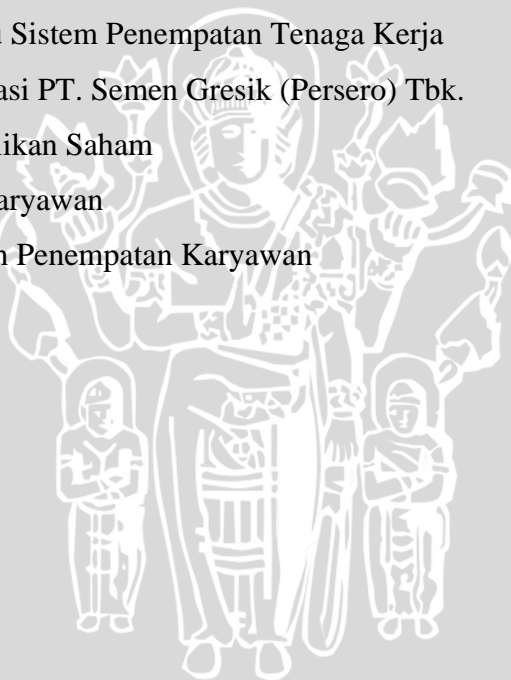
A. Penyajian Data .....	53
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	53
a. Sejarah Berdirinya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk .....	53
b. Lokasi Perusahaan .....	55
c. Filosofi, Misi dan Visi Perusahaan.....	55
d. Struktur Organisasi dan Personalia.....	56



e. Struktur Kepemilikan Saham.....	60
f. Anak Perusahaan.....	60
g. Hasil Produksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.....	61
h. Sistem Manajemen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk .....	62
i. Kepedulian Sosial dan Lingkungan.....	63
2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan pada PT. Semen Gresik (Perseo) Tbk.....	64
a. Rekrutmen.....	64
b. Seleksi .....	70
c. Penempatan Karyawan.....	74
B. Analisis dan Interpretasi .....	81
1. Analisis Prosedur Rekrutmen pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.....	81
2. Analisis Prosedur Seleksi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.....	83
3. Analisis Prosedur Penempatan Karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.....	86
4. Alternatif Penyelesaian Masalah.....	88
5. Hasil-hasil yang Dapat Menjadi Pertimbangan dalam Melaksanakan Prosedur Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.....	92
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran.....	94
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>96</b>

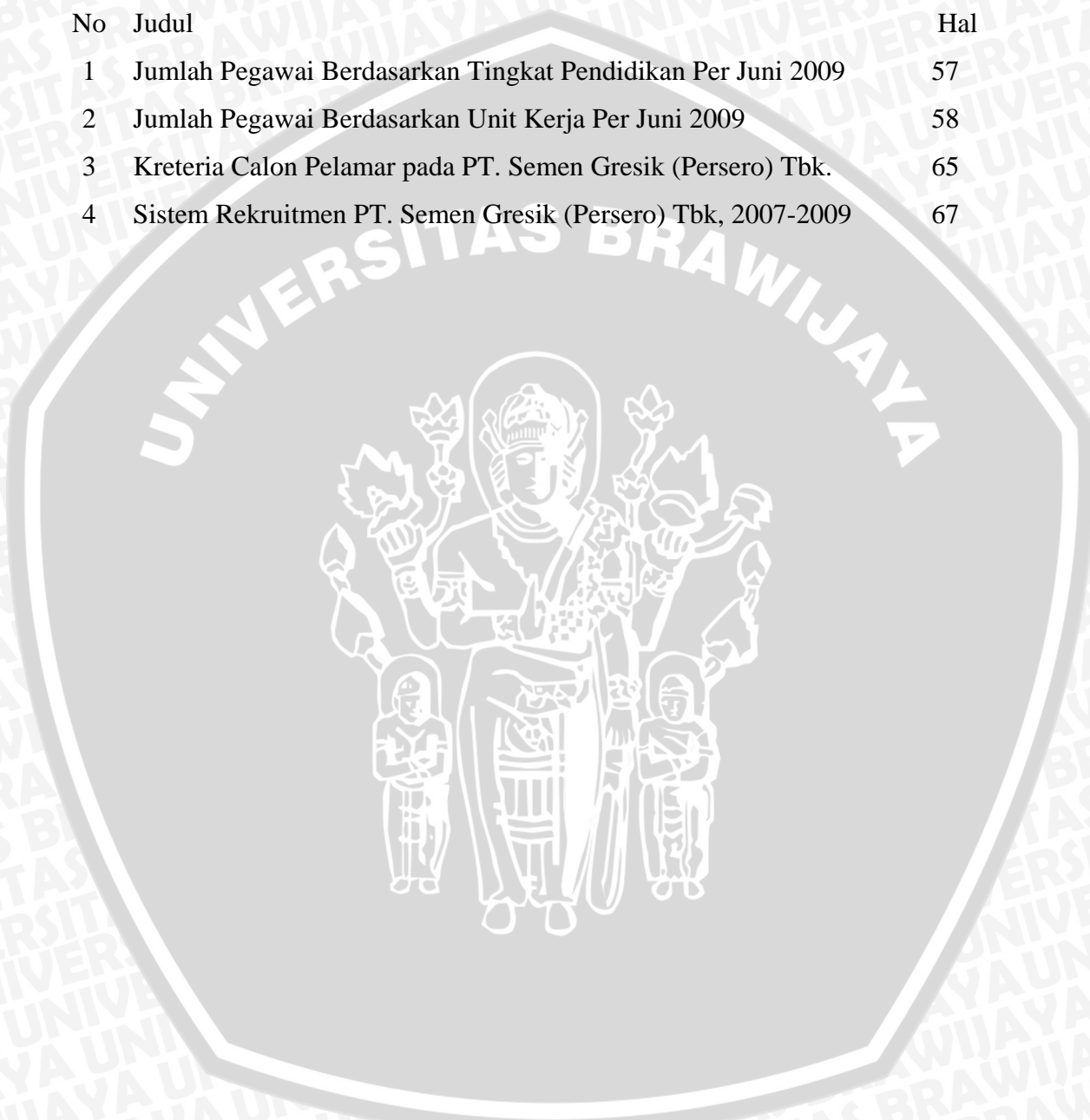
## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja	22
2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan	32
3	Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Kerja	34
4	Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja	35
5	Mekanisme Kerja Bagian Penempatan dan Bagian Seleksi Tenaga Kerja	36
6	Rancangan Suatu Sistem Penempatan Tenaga Kerja	39
7	Struktur Organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	59
8	Struktur Kepemilikan Saham	60
9	Proses Seleksi Karyawan	73
10	<i>Flow</i> Penyusunan Penempatan Karyawan	77



**DAFTAR TABEL**

No	Judul	Hal
1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Per Juni 2009	57
2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Per Juni 2009	58
3	Kreteria Calon Pelamar pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.	65
4	Sistem Rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, 2007-2009	67



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Daftar Wawancara	98
2	Pedoman Wawancara	100
3	Rekapitulasi Personalialia	101
4	Surat Panggilan Seleksi	102
5	Panduan Interview	103
6	Panduan Interview Daftar Isi	104
7	Rekapitulasi Hasil Seleksi Administrasi	105
8	Surat Konfirmasi	106
9	Surat Pemberitahuan Tidak Diterima	107
10	Struktur Organisasi Tingkat Regu	108
11	Surat Keterangan Penelitian	109
12	<i>Curriculum Vitae</i>	110



## BABI

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan perusahaan dewasa ini dituntut adanya perkembangan supaya perusahaan tersebut dapat bertahan ditengah persaingan, ini dikarenakan era globalisasi yang mengharuskan perusahaan berbenah diri guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu, sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perusahaan guna memajukan dan mempertahankan perusahaan dalam persaingan serta perubahan yang terjadi. Dalam pengaturan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu mencari potensi sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, setiap perusahaan memerlukan faktor-faktor seperti manusia, bahan baku, mesin serta modal. Faktor-faktor produksi ini harus dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan semula dapat tercapai dengan sebaik-baiknya. Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus ada dan relatif lebih penting dalam perusahaan disamping faktor-faktor produksi lainnya, karena hampir seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh manusia. Untuk mendapatkan manusia yang dibutuhkan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah

satunya adalah dengan melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Berhasil tidaknya karyawan untuk memenuhi tuntutan perusahaan, sangat tergantung pada tepat tidaknya prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap calon karyawannya.

Pada manajemen sumber daya manusia perusahaan terdapat tiga proses yang berkaitan dengan cara memperoleh karyawan, yaitu: rekrutmen (penarikan), seleksi dan penempatan karyawan. Proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan dapat dilakukan karena adanya tempat yang kosong di dalam perusahaan yang diakibatkan adanya pemutusan hubungan kerja, mutasi jabatan, promosi, pensiun dini dan sebagainya. Namun demikian, dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan masalah yang sangat mendasar yang dihadapi oleh banyak perusahaan adalah bagaimana menarik para pelamar atau peminat pekerjaan agar dapat bekerja secara optimal dalam perusahaan, bahkan lebih dari itu para pekerja nantinya dapat menopang keberlangsungan perusahaan dimana mereka bekerja. Karena kenyataannya rekrutmen yang banyak dilakukan perusahaan tertentu cenderung hanya pada taraf pendaftaran atau *registration* saja. Sehingga saat proses seleksi, kualifikasi pekerja yang diharapkan tidak berhasil didapatkan. Belum lagi dalam proses penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan kadangkala justru mengabaikan aspek etika dalam melakukan penempatan karyawan.

Dalam suatu perusahaan hubungan antara proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Ketiga hal tersebut

sangat berkaitan karena berhubungan dengan kelanjutan suatu perusahaan atau organisasi di saat ini dan di masa yang akan datang.

Rekrutmen merupakan serangkaian proses dengan seleksi dan penempatan karyawan yang merupakan aktivitas operasional pertama dalam MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) perusahaan. Dalam hal ini rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar dan berakhir pada saat surat lamaran para calon pelamar itu dikumpulkan. Adapun definisi rekrutmen menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 138) adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Setelah dilakukan proses rekrutmen maka selanjutnya akan dilakukan proses seleksi yang mana proses seleksi ini dimulai dari penerimaan surat lamaran dari calon karyawan sampai kepada keputusan penerimaan. Menurut Yuli (2005:h 57) seleksi adalah proses penyaringan pelamar pekerjaan untuk memastikan apakah calon yang akan dipekerjakan tersebut merupakan calon yang dianggap paling tepat.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang baik adalah ketika pelaksanaannya dapat memenuhi asas "*The Right Man in The Right Place*". Untuk itulah maka proses selanjutnya adalah melakukan penempatan karyawan, dimana jika asas tersebut dapat terpenuhi, dalam arti perusahaan telah menemukan orang yang tepat untuk posisi yang tepat maka diharapkan karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan pekerjaannya, berprestasi dengan baik dan pada akhirnya akan semakin menunjang perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penempatan karyawan sendiri menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 162) adalah



proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja (karyawan) yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung-jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan aktivitasnya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, sebagai salah satu perusahaan yang cukup terkemuka di Indonesia tentunya membutuhkan banyak karyawan dengan berbagai macam keahlian dan tingkat pendidikan. Untuk itu perusahaan menyadari pentingnya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Karena dari proses inilah perusahaan mengharapkan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan serta dapat memangku jabatan sesuai dengan keahlian mereka masing-masing. Sehingga prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang baik sangat diperlukan guna menunjang keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan. Selain itu PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, merupakan perusahaan terkemuka dalam pengembangan karir menjadi manajemen *trainee* yang menyediakan sistem pengadaan karyawan secara sistematis ([cepu.wordpress.com](http://cepu.wordpress.com)) sehingga dapat memberikan keterangan tentang prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan judul penulisan pada skripsi ini. Dan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan prosedur atau tahapan-tahapan dalam memperoleh karyawan yaitu melalui prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, penulis mencoba melakukan penelitian di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Berdasarkan pemikiran tersebut, timbul keinginan penulis untuk menganalisis lebih dalam mengenai prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, sehingga skripsi ini diberi judul **“Analisis Prosedur Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk)”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka dalam penulisan skripsi ini pembahasan-pembahasan ditekankan pada :

1. Bagaimana prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. ?
2. Bagaimana permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. ?
3. Bagaimana solusi yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

2. Untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Setiap penelitian senantiasa dituntut adanya manfaat atau guna dari hasil penelitian tersebut, oleh sebab itulah dalam penelitian ini dapat berguna bagi:

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan yang sangat berguna bagi mahasiswa untuk menambah keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang relevan. Selain itu dengan adanya penelitian ini mahasiswa dapat mempraktekkan ilmu-ilmu dan teori-teori yang telah diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan acuan untuk melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang tepat, cepat, cermat dan bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu juga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menghadapi masalah rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang ada di perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Bagi Lembaga

Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang pendidikan menyangkut Sumber Daya Manusia khususnya bagi Fakultas Ilmu Administrasi jurusan Administrasi Bisnis.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan yang dimaksud oleh penulis adalah merupakan suatu susunan atau cara urutan pembahasan. Dalam skripsi ini oleh penulis dibagi menjadi lima bab, dimana masing-masing bab berisi sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menerangkan dan menjelaskan tentang kerangka dasar teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas, meliputi pengertian dan definisi, prosedur pelaksanaan, dasar-dasar yang digunakan dalam rekrutmen dan seleksi, sumber-sumber rekrutmen dan seleksi serta faktor-faktor, sistem dan bentuk-bentuk penempatan karyawan serta hubungan antara rekrutmen, seleksi dengan penempatan karyawan.

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan oleh penulis, yang terdiri dari: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang hasil-hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum perusahaan yang meliputi: sejarah perusahaan, badan-badan usaha, hasil usaha, lokasi perusahaan dan struktur organisasi.

### BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bab terakhir dan berisikan kesimpulan dari masalah-masalah yang dibahas. Penulis juga memberikan saran-saran yang dianggap perlu, guna dipertimbangkan bagi pimpinan perusahaan dalam menerapkan dan menetapkan keputusan yang baik digunakan bagi perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Rekrutmen

##### 1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Gomes, 2003:h 105).

Menurut Yuli (2005:h 47) rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan karyawan, menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan, proses seleksi, penempatan dan orientasi karyawan.

Sedangkan Nawawi (2005:h 169) mendefinisikan rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon karyawan yang *qualifaid* untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.

Jadi, berdasarkan beberapa definisi mengenai rekrutmen dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses mendapatkan karyawan baru yang berkualitas guna mengisi kekosongan yang ada di perusahaan secara sistematis dan cermat yang sesuai dengan kepentingan perusahaan. Kekosongan di perusahaan dapat berasal dari pemutusan hubungan kerja, promosi, mutasi dan sebagainya.

## 2. Dasar-dasar dalam Menentukan Rekrutmen

Menurut Manullang (2004:h 38) dasar-dasar rekrutmen dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

### a. Job analysis atau analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan (untuk terjemahan istilah job analysis, belum ada suatu istilah yang umum diterima, ada penulis yang menterjemahkan dengan analisis pekerjaan, adapula yang menterjemahkan dengan analisis tugas pekerjaan, BPA UGM memakai istilah analisis pekerjaan).

Analisis jabatan dibagi menjadi empat macam sesuai dengan tujuannya yaitu:

- 1) *Job analysis for personel specification* atau analisis jabatan untuk bagian personalia bertujuan untuk menentukan syarat mental yang bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk memangku jabatan.
- 2) *Job analysis for training purposes* atau analisis jabatan untuk karyawan baru bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada seorang karyawan baru.
- 3) *Job analysis for setting rates* atau analisis tentang nilai-nilai masing-masing jabatan yang bertujuan untuk menentukan nilai-nilai masing-masing jabatan dalam suatu bidang usaha sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan itu secara adil.
- 4) *Job analysis for method improvements* atau analisis untuk mempermudah cara bekerja karyawan pada sesuatu jabatan tertentu bertujuan untuk menghilangkan segala gerak-gerik karyawan yang tidak perlu.

Syarat untuk mengadakan analisis jabatan adalah:

- 1) Penentuan nama pekerjaan.
- 2) Tugas-tugas, kewajiban, hak, tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan padanya.
- 3) Sifat pekerjaan.
- 4) Syarat mental, pengetahuan, fisik, kemahiran, jenis serta umur yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 5) Lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan.

Manfaat dari analisis jabatan dalam banyak hal yaitu:

- 1) Dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan:

Dalam setiap analisis jabatan tercantum sifat-sifat pekerja yang ada pada kualifikasi perseorangan yang dibutuhkan untuk dapat memangku jabatan yang bersangkutan. Dengan adanya analisis jabatan dapat mengurangi pemborosan baik dari segi biaya, waktu, dan tenaga.

- 2) Dalam pendidikan:  
Untuk melatih atau mendidik seorang calon pekerja untuk memangku jabatan tertentu, terlebih dahulu haruslah diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Karena itu bila ada beberapa orang didik memangku sesuatu jabatan tertentu, maka program pendidikan itu haruslah diarahkan untuk memberikan keahlian yang dinyatakan dalam analisis jabatan yang bersangkutan. Dengan ini jelas betapa bantuan yang diberikan oleh analisis jabatan kepada program pendidikan.
  - 3) Dalam penilaian jabatan:  
Untuk beberapa kebutuhan maka perlu sekali menilai masing-masing jabatan dalam suatu perusahaan. Antara lain penilaian jabatan itu dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan tingkat upah, dapat pula sebagai pedoman dalam pemindahan dan promosi petugas. Penilaian jabatan-jabatan dalam sesuatu perusahaan akan lebih mudah dijalankan jika didasarkan pada analisis jabatan.
  - 4) Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan:  
Analisis jabatan dapat pula memberikan manfaatnya pada perbaikan syarat-syarat pekerjaan. Perbaikan syarat-syarat pekerjaan dapat dijalankan dengan baik jika didasarkan pada analisis jabatan.
  - 5) Dalam perencanaan organisasi:  
Perencanaan organisasi dalam suatu perusahaan akan lebih mudah dikerjakan, bilamana telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan dan hubungan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainya. Hal yang demikian ini menghalangi terjadinya duplikasi tugas diantara berbagai jabatan dalam suatu perusahaan tertentu. Jadi jelaslah bahwa adanya analisis jabatan bukan saja menghilangkan duplikasi tugas diantara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi.
- b. *Job Description* atau analisis uraian pekerjaan.  
Job description atau analisis uraian pekerjaan adalah keterangan-keterangan yang didapat dari hasil analisis jabatan.  
Dasar-dasar dalam menentukan keterangan-keterangan dalam analisis uraian pekerjaan, yaitu:
- 1) Sifat pekerjaan yang bersangkutan.  
Sifat pekerjaan yang bersangkutan ini harus memuat:
    - a) Nama jabatan.
    - b) Jumlah pegawai yang memegang jabatan itu.
    - c) Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama alat-alat atau mesin-mesin yang dipergunakan dalam pekerjaan itu.
    - d) Rangkaian pekerjaan
    - e) Keterangan tentang bahan yang dipakai.
    - f) Hubungan pekerjaan itu dengan pekerjaan terdekat.
    - g) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yakni jabatan dari mana petugas dipromosikan dan jabatan ke mana petugas akan dipromosikan.



- h) Latihan yang dibutuhkan.
  - i) Besarnya upah.
  - j) Lamanya jam bekerja.
  - k) Keadaan khusus suatu pekerjaan, misalnya mengenai udara, penerangan, ventilasi dan lain sebagainya.
- 2) Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan itu.
- Dasar-dasar untuk menentukan tipe pekerjaan yang cocok yaitu:
- a) Jenis kelamin.
  - b) Keadaan fisik
  - c) Emosi si pekerja.
  - d) Mental si pekerja
  - e) Pendidikan.
  - f) Tempramen
  - g) Karakter.
  - h) Minat pekerja.
- c. *Job specification* atau analisis spesifikasi pekerjaan.
- Job specification* atau analisis spesifikasi pekerjaan adalah hasil yang diperoleh dari suatu *job description*. Ia menjelaskan karakteristik dari pekerja yang dibutuhkan untuk memangku suatu jabatan tertentu. Pada umumnya *job spesifcation* membuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. Yang disebutkan terakhir ini menjelaskan antara lain:
- 1) Tingkat pendidikan.
  - 2) Keadaan fisik.
  - 3) Pengetahuan dan kecakapan.
  - 4) Nikah atau belum.
  - 5) Jenis kelamin
  - 6) Umur.
  - 7) Karakter.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 136) dasar-dasar rekrutmen dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Analisis pekerjaan (*job analysis*) yaitu: suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik, sehingga dapat dihimpun informasi tentang deskripsi pekerjaan dan kualifikasi yang dipenuhi oleh tenaga kerja yang akan disertai pekerjaan.
- 2) Analisis uraian pekerjaan (*job description*) yaitu: rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan dan memberikan informasi yang menyeluruh tentang tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi di mana pekerjaan tersebut dilakukan.

- 3) Kualifikasi pekerjaan (*job qualification*) yaitu: informasi mengenai syarat-syarat umum dan spesifik, baik berupa materiil, immaterial maupun intelektual, yang harus dipenuhi oleh karyawan sebelum diberikan pekerjaan, agar dikemudian hari dapat mempertanggung jawabkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Jadi, pada dasarnya dasar-dasar rekrutmen adalah sama, dapat dibagi menjadi tiga yaitu: *job analysis*, *job description* dan *job qualification* atau *job specification*. *Job analysis* berfungsi untuk mengumpulkan dan mencari informasi atau keterangan-keterangan tentang deskripsi pekerjaan, *job description* didapat dari hasil keterangan *job analysis* yang berisikan tentang rincian pekerjaan sedangkan *job qualification* menjelaskan karakteristik dari pekerja yang dibutuhkan untuk memangku suatu jabatan tertentu.

### 3. Sumber-sumber Rekrutmen

Menurut Yuli (2005:h 53) sumber-sumber rekrutmen dapat dibagi menjadi dua, yaitu perekrutan internal dan perekrutan eksternal. Berikut ini adalah penjelasan tentang perekrutan internal dan perekrutan eksternal menurut Yuli.

#### a. Perekrutan Internal.

Perekrutan internal adalah suatu cara untuk memperoleh pegawai dari dalam organisasi yang biasa dilakukan dengan berbagai cara:

##### 1) Penempatan dan penawaran pekerjaan.

Penempatan dan penawaran pekerjaan atau *job posting and biding* adalah suatu sistem dimana organisasi memberitahukan adanya lowongan pekerjaan dan pegawai memberikan tanggapan dengan melamar jabatan tertentu. *Job posting sistem* memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk pindah pekerjaan yang lebih baik di dalam suatu organisasi.

Promosi jabatan dan transfer.

Promosi jabatan dan transfer yaitu pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tanggung jawabnya, sedangkan transfer adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainya tanpa mengubah tingkat jabatan.

Hal ini kadang mengandung resiko mengingat kesuksesan pada suatu jabatan belum menjamin akan sukses pada jabatan lainya karena setiap pekerjaan akan memerlukan keterampilan yang berbeda pula.

2) Referensi pegawai sekarang.

Referensi pegawai lama (*Current Employee Referrals*) diakui sebagai salah satu cara yang cukup andal untuk mengisi lowongan pekerjaan. Seorang pegawai dapat memberikan rekomendasi kepada organisasi menyangkut kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh teman yang direferensikan tersebut.

3) Merekrut mantan pegawai.

Mantan pegawai dapat disebut sebagai sumber internal karena mereka sebelumnya pernah mengabdikan dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.

b. Perekrutan Eksternal.

Sedangkan sumber pegawai yang dapat diperoleh dari luar organisasi dapat diperoleh dari:

1) Lamaran.

Cara seperti ini sangat mudah dan tidak memerlukan biaya yang begitu besar. Organisasi tinggal memanggil dan menyeleksi lamaran-lamaran yang telah masuk dan menempatkannya pada posisi-posisi yang telah ditentukan.

2) Depnaker (Departemen Tenaga Kerja).

Organisasi dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja.

3) Lembaga pendidikan.

Dengan melalui lembaga pendidikan, organisasi dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan mengenai calon karyawan yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formulir.

4) Iklan media massa.

Organisasi dapat memanfaatkan media masa untuk menawarkan formasi kerja pada masyarakat luas.

5) Biro atau agen tenaga kerja.

Biro atau agen tenaga kerja menjalankan fungsi yang hampir sama dengan yang dilakukan oleh Depnaker. Bedanya, biro atau agen biasanya dikelola oleh lembaga swasta dan memperoleh imbalan atas jasa mereka kepada organisasi yang memanfaatkan jasa mereka.

6) Merekrut melalui internet.

Perkembangan informasi dan teknologi, khususnya teknologi informatika komputer semakin mempermudah organisasi di dalam mencari pegawai. Proses pencarian melalui internet dengan membangun situs internet perusahaan tersebut dan mendaftarkan lowongan-lowongan pekerjaan di situs internet tersebut.

Sedangkan Nawawi (2005:h 175) juga membagi sumber-sumber rekrutmen menjadi dua, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

Berikut adalah penjelasannya:

a. Rekrutmen Internal.

Pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi atau perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah rencana suksesi, pengisian jabatan, dipekerjakan dan penempatan sementara.

1) Rencana suksesi.

Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif.

2) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat.

3) Perbantuan kerja.

Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

4) Kelompok pekerja sementara.

Kelompok pekerja sementara (*temporer*) adalah sejumlah karyawan yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.

5) Promosi dan pemindahan.

Adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Selain itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya.

b. Rekrutmen Eksternal.

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan sumber karyawan dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan.

Rekrutmen ini dapat meliputi:

1) Hubungan dengan universitas.

Universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mengisi jabatan di bidang bisnis atau produk lini dan jabatan penunjangnya.

2) Eksekutif mencari perusahaan.

Sering terjadi sebuah perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah atau gaji yang

kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya.

3) Agen tenaga kerja.

Rekrutmen eksternal lainya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya.

4) Rekrutmen dengan advertensi.

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertensikan tenaga kerja yang diperlukan.

Jadi, pada dasarnya sumber-sumber rekrutmen senantiasa ada dua yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Rekrutmen internal cenderung memperoleh karyawan yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan sedangkan rekrutmen eksternal mendapatkan karyawan dari luar organisasi atau perusahaan.

#### 4. Kelebihan dan Kekurangan Rekrutmen Internal dan Eksternal

Dengan adanya proses rekrutmen internal dan eksternal ada beberapa kelebihan dan ada beberapa kekurangan dalam proses tersebut yang meliputi beberapa hal. Berikut ini dijelaskan kelebihan dan kekurangan rekrutmen secara internal dan eksternal, yaitu:

a. Kelebihan merekrut karyawan dari dalam (*internal*) perusahaan menurut

Yuli (2005:h 57):

- 1) Biaya relaif murah.
- 2) Dapat menciptakan loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antar pegawai.
- 3) Dapat lebih meningkatkan profesionalisme.

b. Kekurangan merekrut karyawan dari dalam perusahaan (*internal*) menurut

Yuli (2005:h 57):

- 1) Terjadi pembatasan terhadap bakat-bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi.
  - 2) Mengurangi masuknya peluang pemikiran baru.
  - 3) Terlalu merasa puas diri.
- c. Kelebihan dan kekurangan perekrutan dari luar perusahaan (*eksternal*) menurut Yuli (2005:h 57):
- 1) Lebih cepat karena tidak perlu melatih lagi.
  - 2) Tidak ada kelompok pendukung politisi dalam organisasi.
  - 3) Membawa wawasan baru dalam bekerja.
- Sedangkan kekurangan utama dari proses rekrutmen eksternal ini adalah lebih lama waktu penyesuaian diri dan orientasi. Serta dapat menyebabkan masalah moral calon internal.
- d. Menurut Yuli (2005:h 57) agar hasil dari proses perekrutan dapat dikatakan berhasil atau efektif, maka setidaknya terdapat empat indikator untuk menunjukkan efektifitas dari kegiatan perekrutan, yaitu:
- 1) Jumlah (kuantitas) pelamar mencukupi.
  - 2) Kualitas pelamar menunjukkan persyaratan yang dibutuhkan.
  - 3) Biaya per pelamar yang direkrut.
  - 4) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Menurut Nawawi (2005:h 175) rekrutmen internal memiliki kelebihan diantaranya:

- a. Pembiayaan lebih murah, karena tidak memerlukan proses seleksi seperti yang dilakukan pada rekrutmen eksternal.
- b. Organisasi mengetahui secara tepat pekerja berkemampuan tinggi dan *qualifaid* untuk mengisi jabatan yang kosong.
- c. Pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- d. Mencegah karyawan yang baik dan kompetitif keluar dari organisasi atau perusahaan, karena pengembangan karirnya jelas.
- e. Para pekerja telah memahami secara baik kebijaksanaan, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan kebiasaan organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Nawawi (2005:h 175) kekurangannya adalah:

- a. Mengurangi motivasi kerja dan tidak memberikan perspektif baru, bagi pekerja yang kurang kompetitif atau merasa dirinya tidak berpeluang untuk mengisi setiap jabatan yang kosong.
- b. Pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan kekuasaan dan kewenangannya, karena sudah sangat akrab dengan bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk memperoleh karyawan dapat melalui dua sumber perekrutan yaitu sumber-sumber internal dan sumber-sumber eksternal. Dengan memanfaatkan sumber-sumber rekrutmen serta kelebihan dan kekurangan rekrutmen di atas maka perusahaan dapat melakukan antisipasi terhadap kegagalan dalam perekrutan karyawan.

#### **5. Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen**

Keberhasilan pemilihan karyawan akan sangat membantu mamajukan perusahaan. Oleh karena itu terdapat beberapa rangkaian kegiatan yang perlu dilalui dalam prosedur rekrutmen karyawan, karena dengan prosedur rekrutmen tersebut merupakan informasi yang penting bagi perusahaan. Prosedur rekrutmen karyawan menurut Handoko (1992:h 180) secara umum dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

- a. Tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja.  
Perencanaan kebutuhan tenaga kerja meliputi jumlah, jenis, syarat serta sumber tenaga kerja yang dapat melaksanakan berbagai macam pekerjaan yang ada pada organisasi tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Tahap pencarian calon tenaga kerja.  
Dalam tahap ini berbagai cara dapat dilakukan oleh perusahaan, antara lain:
  - 1) Mencari calon dari dalam perusahaan.
  - 2) Mencari calon dari luar perusahaan melalui media berupa pemasangan advertensi.
  - 3) Memasang pengumuman pada lembaga pendidikan.
  - 4) Menghubungi lembaga yang mengurus tenaga-tenaga kerja.

- c. Tahap penyaringan calon tenaga kerja
- Banyak yang harus dilalui oleh para calon karyawan sebelum mereka dinyatakan diterima atau ditolak. Pada prinsipnya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam hal ini memperoleh karyawan yang baik. Tahapannya melalui:
- 1) Penyaringan lamaran.  
Dari lamaran yang masuk diadakan penyaringan mana yang memenuhi syarat dan kelengkapan lamaran. Penyaringan dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi jumlah lamaran sehingga lamaran yang memenuhi syarat yang berhak ikut dalam ujian saringan.
  - 2) Wawancara pendahuluan.  
Wawancara biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini para pelamar dinilai dari cara penampilan, kemampuan berbicara serta motivasi mereka melamar pekerjaan tersebut dan tentang gaji yang ingin dimiliki dan nama pekerjaan dan jabatan yang pernah dipegang. Fungsi dari wawancara pendahuluan adalah menentukan bagi kedua belah pihak, pelamar dan pewawancara perusahaan apakah proses penyaringan dilanjutkan atau tidak.
  - 3) Pengisian formulir lamaran.  
Formulir lamaran merupakan alat yang baik untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon, biasanya mencakup informasi tentang pendidikan, kewarganegaraan, riwayat, pekerjaan sebelumnya, kegemaran, referensi dan lain-lain.
  - 4) Panggilan ujian atau tes.  
Bagi pelamar yang memenuhi persyaratan diadakan panggilan untuk melaksanakan ujian.
  - 5) Ujian atau tes.  
Dimaksudkan untuk mengadakan pemilihan objektif dan jujur mengenai diri dari calon pelamar, segi kecakapan, kecerdasan, kemampuan, kesehatan dan kestabilan jiwa. Bentuk dari ujian ini adalah ujian lisan, tulisan dan penampilan (penampilan fisik).

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:h 45) membagi prosedur rekrutmen karyawan melalui tahap-tahap:

- a. Wawancara pendahuluan.  
Semakin tidak efektif suatu program rekrutmen, semakin diperlukan wawancara pendahuluan. Wawancara ini biasanya singkat dan berusaha mengurangi para pelamar yang tidak memenuhi syarat, dan biasanya dinilai dari cara penampilan dan cara berbicara.
- b. Pengisian formulir atau blanko lamaran.  
Dimaksudkan agar memperoleh informasi atau data yang lengkap dari calon para karyawan. Diantaranya pertanyaan-pertanyaan tentang jabatan



- yang pernah dipegang sejak lepas dari sekolah, pernah bekerja dibidang lain dan referensi-referensi lainnya.
- c. Memeriksa referensi.  
Pada umumnya referensi digunakan berisikan referensi tentang karakter, pekerjaan dan sekolah.
  - d. Tes Psikologi.  
Tidak semua perusahaan menggunakan tes psikologi, biasanya perusahaan kecil menekankan pada interview.
  - e. Wawancara.  
Pada umumnya ketepatan seseorang untuk memperkirakan hal-hal yang negatif (ketidakjujuran) seorang pelamar lebih tinggi dari pada perkiraan untuk hal-hal yang baik. Dengan adanya wawancara lebih mudah memperoleh informasi yang negatif.
  - f. Persetujuan atasan langsung.  
Persetujuan atasan langsung diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan line staff yang memungkinkan supervisor menolak atau menerima pelamar.
  - g. Pemeriksaan kesehatan.  
Pemeriksaan kesehatan diperlukan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh karyawan yang sering sakit.
  - h. Induksi atau orientasi.  
Pada tahap ini berarti karyawan sudah diterima bekerja pada perusahaan. Induksi menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pencarian calon karyawan untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang lowong, perlu adanya perencanaan kebutuhan akan karyawan, hal ini dilakukan untuk mengetahui berapa karyawan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan. Setelah perusahaan melakukan tahap pencarian karyawan melalui media atau advertensi, pengumuman dan lembaga tenaga kerja. Tahap yang akhir adalah penyaringan terhadap calon karyawan melalui penyaringan lamaran masuk, wawancara, panggilan atau tes serta persetujuan dari atasan dan yang lainnya. Setelah prosedur rekrutmen karyawan dilaksanakan, maka proses berikutnya adalah seleksi.

## B. Seleksi

### 1. Pengertian Seleksi

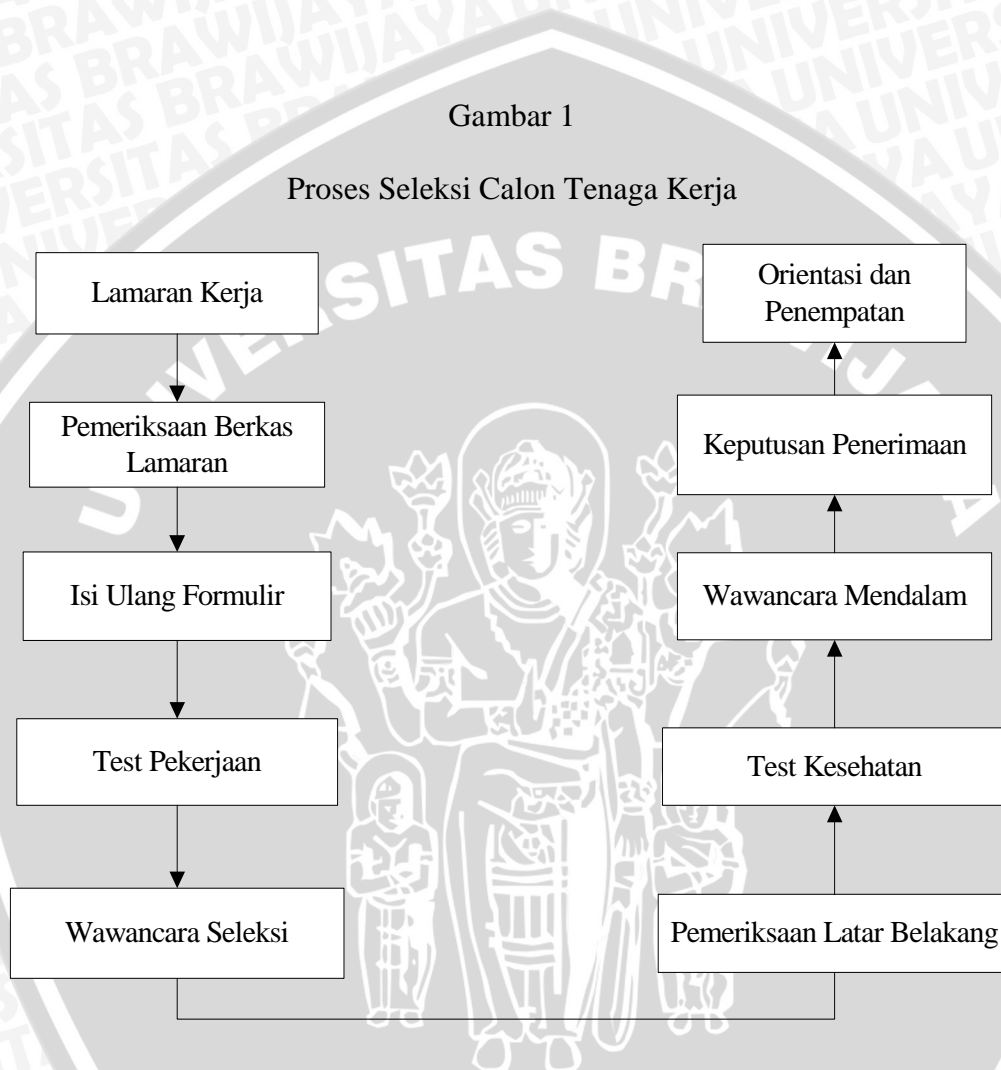
Setelah melakukan proses rekrutmen, maka langkah selanjutnya adalah melakukan proses seleksi bagi calon karyawan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagai mana tercantum dalam *job description*.

*Job Description* adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas atau kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan dan memberikan informasi yang menyeluruh tentang tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi di mana pekerjaan tersebut dilakukan (Sastrohadiwiry, 2002:h 136).

Menurut Sastrohadiwiry (2002:h 150) seleksi karyawan adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Yuli (2005:h 57) adalah proses penyaringan pelamar pekerjaan untuk memastikan apakah calon yang akan dipekerjakan tersebut merupakan calon yang dianggap paling tepat.

Jadi, berdasarkan beberapa pengertian mengenai seleksi tersebut, pada intinya seleksi mempunyai pengertian yang sama yaitu suatu kegiatan setelah adanya rekrutmen karyawan dimana terdapat proses penyaringan karyawan yang bertujuan agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Hal ini untuk mencegah terjadinya kegagalan dalam pekerjaan yang akan diberikan perusahaan kepada calon karyawan

tersebut. Untuk mengetahui lebih jelas tentang proses seleksi dapat dilihat pada bagan berikut ini:



*Sumber: Yuli (2005:h 58)*

## 2. Prinsip-prinsip Dasar Dalam Seleksi

Menurut Manullang (2004:h 101) prinsip-prinsip dasar dalam proses seleksi adalah:

### a. Keahlian.

Keahlian merupakan salah satu kaulifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian dapat dibagi menjadi 3 yaitu: *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. *Technical skill* adalah jenis keahlian yang harus dimiliki oleh para pelaksana, *human skill* adalah

merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan, jadi baik pimpinan tingkat rendah, menengah, maupun pimpinan tertinggi membutuhkan suatu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan, ia merupakan keahlian yang dapat mengkoordinir segala aktivitas-aktivitas dari berbagai badan usaha untuk tertuju pada realisasi tujuan perusahaan. Sedangkan *conceptual skill* adalah pemahaman atas pekerja yang akan dilakukan.

b. Pengalaman.

Pengalaman dapat menunjukkan apa yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu didalam proses pemilihan pegawai.

c. Umur.

Kualifikasi umur dalam proses seleksi pegawai banyak pula mendapatkan perhatian. Pada umumnya seorang pegawai yang memiliki usia lanjut memiliki tenaga yang lebih kecil dan terbatas, meskipun mereka ini pada umumnya sudah berpengalaman. Sedangkan mereka yang berusia muda kurang mempunyai tanggung jawab.

d. Jenis kelamin.

Jenis kelamin sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Ini tidaklah berhubungan dengan peribahasa yang dianut oleh masyarakat yang belum maju yang menyatakan bahwa tempat wanita itu adalah di dapur.

e. Pendidikan.

Pendidikan sering digandengkan dengan latihan, umumnya dianggap dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar. Pada Negara maju pendidikan di universitas sering merupakan salah satu kualifikasi dari seorang calon yang akan memangku jabatan manajer.

f. Keadaan fisik.

Untuk jabatan-jabatan tertentu, keadaan fisik calon harus diperhatikan. Misalnya, untuk jabatan yang memerlukan tenaga yang kuat sudah barang tentu tidak boleh mengabaikan keadaan fisik pelamar yang akan memegang jabatan tersebut, seharusnya badannya kokoh dan kuat.

g. Tampang.

Dengan tampang atau *appearance* dimaksud keseluruhan diri orang sebagai tampak pada orang lain. Hal ini terkadang diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, misalnya pramugari.

h. Bakat.

Bakat atau *aptitude* dibagi menjadi dua, ada bakat yang tersembunyi dan juga adanya bakat-bakat yang nyata. Bakat tersembunyi adalah segala bakat-bakat yang tersembunyi atau kemampuan yang masih merupakan benih yang belum dikembangkan. Bakat yang nyata adalah bakat atau kemampuan yang telah dimiliki oleh diri pelamar sejak awal dia mendaftar.

- i. Tempramen.  
Tempramen merupakan sifat yang mempunyai dasar yang bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, ia ditumbuhkan oleh proses-proses bio kimia.
- j. Karakter.  
Tempramen dan karakter tidak sama, meskipun ada hubungan erat antara keduanya, tempramen adalah faktor endogen, sedangkan karakter adalah faktor *eksogin*. Karakter dapat diperbaiki dengan jalan pendidikan, sedangkan tempramen tidak dapat diubah.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002:h 153) prinsip-prinsip seleksi karyawan meliputi:

- a. Prinsip rasional.  
Maksudnya, metode dan prosedur yang ditempuh dalam seleksi karyawan dapat diterima akal sehat dan tidak terkesan dibuat-buat dengan maksud maksud menyulitkan calon karyawan.
- b. Prinsip ilmiah.  
Seleksi karyawan dilakukan sesuai dengan prosedur dan tahapan ilmiah, yakni ditujukan untuk memperoleh konklusi ilmiah berdasarkan *postulat* dan *prasuposisi* tertentu. Artinya, seleksi karyawan dilakukan melalui tahapan:
  - 1) Mendefinisi masalah.
  - 2) Menyatakan tujuan.
  - 3) Merumuskan hipotesis.
  - 4) Mengumpulkan data (verivikasi empiris).
  - 5) Mengklasifikasi, menganalisis dan interpretasi hasil analisis.
  - 6) Menarik kesimpulan, menggeneralisasikan dan menyatakan kembali atau mengembangkan hipotesis baru.
- c. Prinsip objektif.  
Prinsip objektif berarti dalam seleksi karyawan selalu berpihak pada kenyataan yang ada. Dengan kata lain, objektivitas dalam seleksi karyawan adalah kesimpulan yang diambil sebagai hasil penelaahan, minimum hasil observasi meskipun sifatnya hanya sementara. Kreteria dasar seleksi karyawan yang diperlukan untuk memperoleh karyawan yang diperlukan yang berdaya guna serta profesionalisme, minimum harus memenuhi syarat:
  - 1) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan dan rencana perekrutan karyawan. Dalam uraian atau deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan yang merupakan hasil proses analisis pekerjaan, secara jelas terlihat rincian tugas dan tanggung jawab, serta kreteria yang harus dipenuhi oleh para pencari kerja yang mengajukan lamaran kepada perusahaan.
  - 2) Efisien dan efektif. Seleksi efisien berarti pelaksanaan seleksi karyawan tidak hanya memerlukan alokasi dana tetapi juga dapat

menentukan dan memilih karyawan yang benar-benar cakap dan diperkirakan mampu memegang jabatan/pekerjaan yang bakal diberikan kepadanya. Adapun efektif berarti seleksi karyawan sesuai alokasi waktu dan rencana yang ditetapkan.

- 3) Memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Setiap melakukan seleksi karyawan, manajemen tenaga kerja haruslah selalu memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
- 4) Dilakukan secara objektif dan jujur. Seleksi dilakukan secara objektif berarti lebih menekankan pertimbangan rasional daripada perasaan dalam menyeleksi karyawan. Sedangkan kejujuran sangatlah mutlak diperlukan untuk menghindari penyuaipan oleh calon karyawan agar diluluskan, meskipun calon karyawan kurang memenuhi kriteria perusahaan.
- 5) Dilakukan dengan profesional. Kriteria dasar ini memiliki pengaruh besar terhadap berhasil atau tidaknya pelaksanaan seleksi karyawan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip seleksi merupakan faktor yang sangat penting dalam melakukan proses seleksi karyawan. Prinsip-prinsip seleksi adalah cara-cara atau ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan acuan dan pertimbangan dalam melakukan proses seleksi karyawan.

### 3. Sumber-sumber Seleksi Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 150) sumber-sumber seleksi karyawan dapat meliputi:

- a. Seleksi tertulis.  
Seleksi tertulis dilakukan dengan cara subjektif dan objektif.
  - 1) Secara subjektif, yaitu menjawab pertanyaan dengan metode.
  - 2) Secara objektif, yaitu menjawab pertanyaan dengan menggunakan beberapa metode, diantaranya:
    - a) *True false test*, menentukan salah satu alternative benar atau salah.
    - b) *Multiple choice test*, memilih alternatif jawaban yang paling tepat di antara beberapa alternatif jawaban yang tersedia.
    - c) *Completion test*, melengkapi jawaban yang sudah tersedia di belakang pertanyaan.
    - d) *Short answer*, menjawab pertanyaan dengan suatu jawaban yang singkat tapi jelas.

- b. Seleksi intelegensi.  
Seleksi ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat intelegensi yang dimiliki oleh calon karyawan. Seleksi ini dapat dibagi menjadi beberapa tahap yaitu:
  - 1) Seleksi intelegensi umum, dimaksudkan untuk mendapatkan standar intelegensi yang dimiliki calon karyawan atau pelamar.
  - 2) Seleksi intelegensi sosial.
  - 3) Seleksi intelegensi mekanis.
- c. Seleksi wawancara (*interview*).  
Seleksi lisan dimaksudkan untuk memimpin bentuk, gerak-gerik, peringai, tindak-tanduk dan lain-lainya yang tidak dapat dilihat dari seleksi tertulis.
- d. Seleksi praktek.  
Seleksi praktek dimaksudkan untuk mengetahui kecakapan dan ketangkasan mempergunakan sarana dan prasarana kerja.
- e. Seleksi kecakapan khusus.  
Seleksi kecakapan khusus dilakukan dengan maksud untuk mengetahui ketangkasan jasmani, kecakapan dan keterampilan gerak, kelincahan gerak, kekuatan ingatan, serta kecakapan pengamatan.
- f. Seleksi emosional.  
Seleksi emosional dimaksudkan dengan maksud untuk mengetahui syarat dan kepribadian serta kematangan emosional pelamar yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu.
- g. Seleksi pemahaman.  
Seleksi pemahaman dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kecakapan pelamar dalam memahami suatu pekerjaan yang akan diberikan kepadanya kelak jika ia diterima.
- h. Seleksi kesehatan.  
Seleksi kesehatan dilakukan untuk mengetahui tingkat kesehatan sebagai persyaratan bagi masing-masing jabatan yang memerlukan karyawan.

Sedangkan menurut Yuli (2005:h 59) sumber-sumber seleksi karyawan meliputi:

- a. Test kecerdasan umum.  
Test ini umumnya dikenal sebagai test IQ dan sebenarnya merupakan test bakat campuran. Test ini dapat digunakan untuk memberikan standar ukuran umum dimana kecakapan pendidikan yang berbeda-beda dapat dilihat.
- b. Test kecakapan.  
Test ini merupakan uji kemampuan atau pengetahuan. Test ini mengukur kecakapan yang dicapai dalam bidang atau keterampilan tertentu.
- c. Test bakat.  
Test ini meramalkan kemampuan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

- d. Test kepribadian atau psikologi.  
Test ini akan mengungkapkan kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pekerja. Selain itu juga dapat mengetahui minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pekerja.

Jadi, sumber-sumber seleksi merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan setelah diadakan proses rekrutmen. Sumber-sumber seleksi lebih menekankan pada serangkaian test untuk karyawan baru yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan karyawan guna memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Sumber-sumber seleksi yang digunakan perusahaan tentunya berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya tergantung dari kebijakan yang dipakai perusahaan.

#### **4. Prosedur Pelaksanaan Seleksi**

Prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Prosedur seleksi untuk setiap perusahaan tidak sama, tergantung dari spesifikasi dan besar atau kecilnya perusahaan.

Menurut Hasibuan (2008:h 57), langkah-langkah seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Seleksi surat lamaran.  
Menyeleksi surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat.
- b. Pengisian blanko lamaran.  
Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar yang bersangkutan.



- c. Pemeriksaan referensi.  
Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal-hal lain yang dianggap penting bagi pelamar.
- d. Wawancara pendahuluan.  
Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar. Dengan demikian akan didapatkan data yang lebih komplit dan lebih terinci.
- e. Tes penerimaan.  
Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat.
- f. Tes psikologi (*Psychological Test*).  
Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.
- g. Tes kesehatan.  
Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Tes kesehatan hendaknya diperhatikan dengan cermat karena sangat menentukan tingkat prestasi karyawan.
- h. Wawancara akhir atasan langsung.  
Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar menjadi calon karyawan pada perusahaan tersebut.
- i. Memutuskan diterima atau ditolak.  
Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

## C. Penempatan Karyawan

### 1. Pengertian Penempatan Karyawan

Setelah melakukan melakukan proses seleksi, maka langkah selanjutnya adalah proses penempatan karyawan di dalam perusahaan. Proses penempatan karyawan ini sngatlah berpengaruh bagi perusahaan sebab seringkali terjadi kesalahan penempatan karyawan yang dapat berakibat terhambatnya kinerja di perusahaan. Dengan adanya proses penempatan

karyawan yang tepat, diharapkan tidak terjadi kesalahan yang dapat merugikan perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 162) penempatan karyawan adalah: Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Sedangkan Siswanto (1998:h 87) berpendapat bahwa penempatan karyawan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakam secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan penempatan karyawan adalah suatu proses penugasan karyawan-karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama kepada pekerjaan baru setelah sebelumnya dilakukan proses seleksi terhadap karyawan tersebut. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara bertanggung jawab dan berani menanggung segala resiko atau tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dalam Penempatan Karyawan**

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 163) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam penempatan karyawan adalah:

### **a. Prestasi akademik.**

Prestasi akademik yang dimiliki karyawan selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Selain prestasi akademis yang pernah

dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan karyawan, sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi karyawan.

b. Pengalaman.

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja. Pengalaman kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Semakin lama kerja semakin banyak pula pengalaman kerjanya. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

c. Kesehatan fisik dan mental.

Faktor kesehatan fisik dan mental sangatlah penting untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan. Meskipun terkadang hasil dari test kesehatan yang dilampirkan pada surat lamaran kurang akurat. Karyawan yang kondisinya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kuat serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaliknya, pekerjaan yang berat untuk karyawan yang fisiknya benar-benar kuat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena apabila bagian penempatan karyawan mengabaikannya, perusahaan akan mendapatkan kerugian.

d. Status perkawinan.

Karyawan wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaliknya, karyawan tersebut tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya baik kantor cabang maupun kantor pusat. Seorang manajer yang bijaksana akan selalu menerima dan mempertimbangkan masukan dari anak buahnya sepanjang dapat menambah produktivitas kerja.

e. Usia.

Dalam menempatkan karyawan, faktor usia karyawan yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini menghadirkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang umurnya sudah agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang besar, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisinya. Sebaliknya karyawan yang masih muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan yang lebih tua.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2002:h 167) faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dapat meliputi:

a. Pertumbuhan perusahaan.

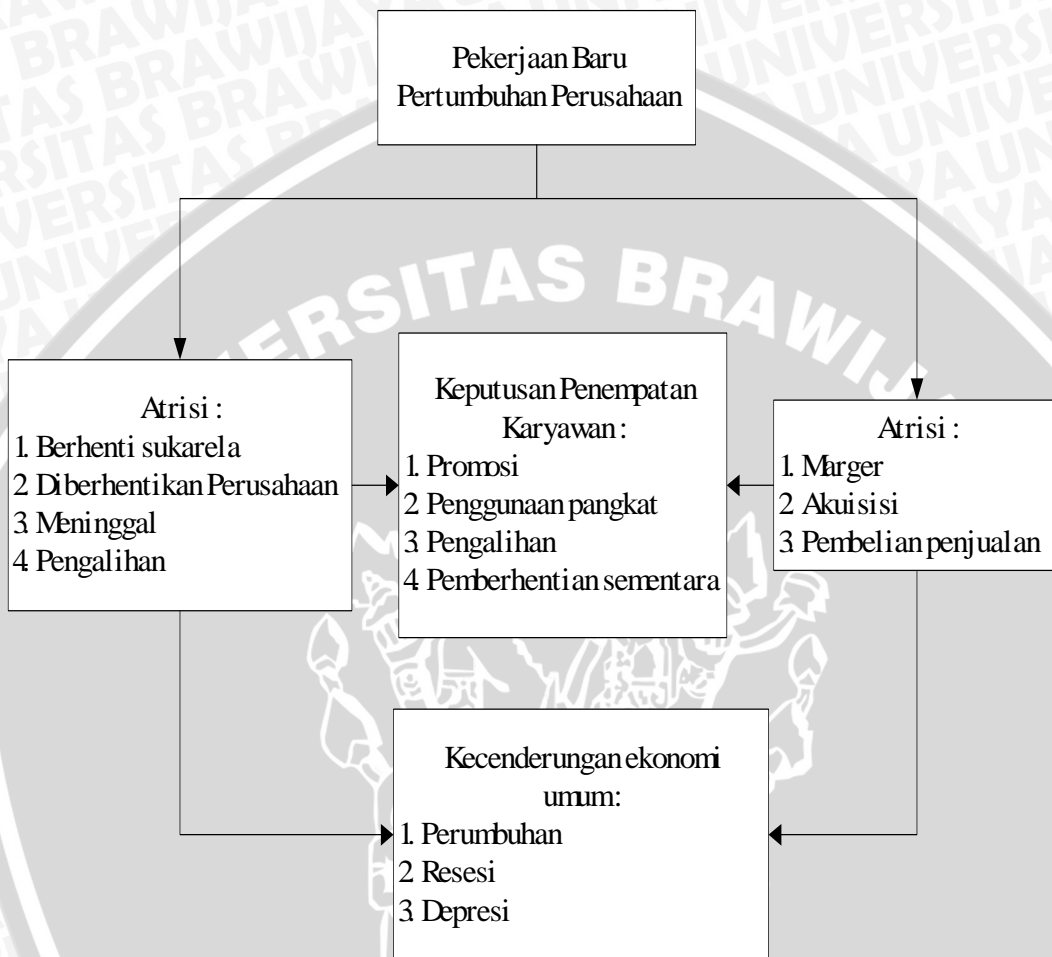
Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintah umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi

- pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.
- b. Reorganisasi.  
Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi keputusan dalam penempatan karyawan.
  - c. Kecenderungan ekonomi umum.  
Satu konsekuensi dan pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka atau karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya seperti, promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.
  - d. Atrisi.  
Pengurangan karyawan yang disebabkan pengunduran diri, terjadinya terminasi, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat setelah terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).
  - e. Promosi.  
Sebuah promosi terjadi ketika karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab atau tingkat status keorganisasiannya. Hal ini diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan dimasa depan.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dapat dijelaskan melalui bagan berikut ini:

Gambar 2

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan



Sumber: Mangkuprawira (2002:h 167)

Jadi, berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan adalah segala hal baik dari lingkungan umum maupun lingkungan perusahaan sendiri yang berpengaruh bagi suatu perusahaan untuk menempatkan karyawannya pada bagian-bagian yang ada di perusahaan sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

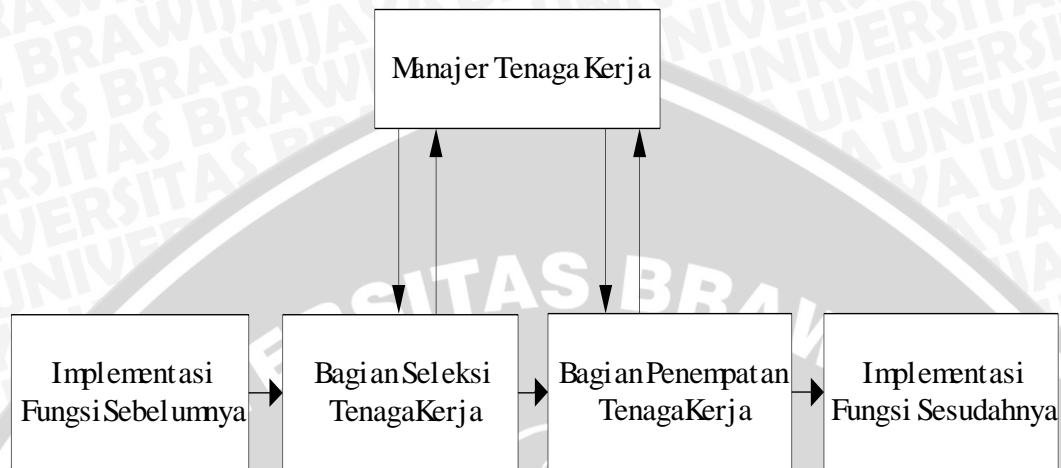
### 3. Prosedur Penempatan Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 168) mengatakan bahwa prosedur penempatan karyawan adalah urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan karyawan, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan merupakan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatis. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi karyawan. Sedangkan pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Gambar 3

## Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Kerja.



Sumber: Sastrohadiwiryono (2002:h 168)

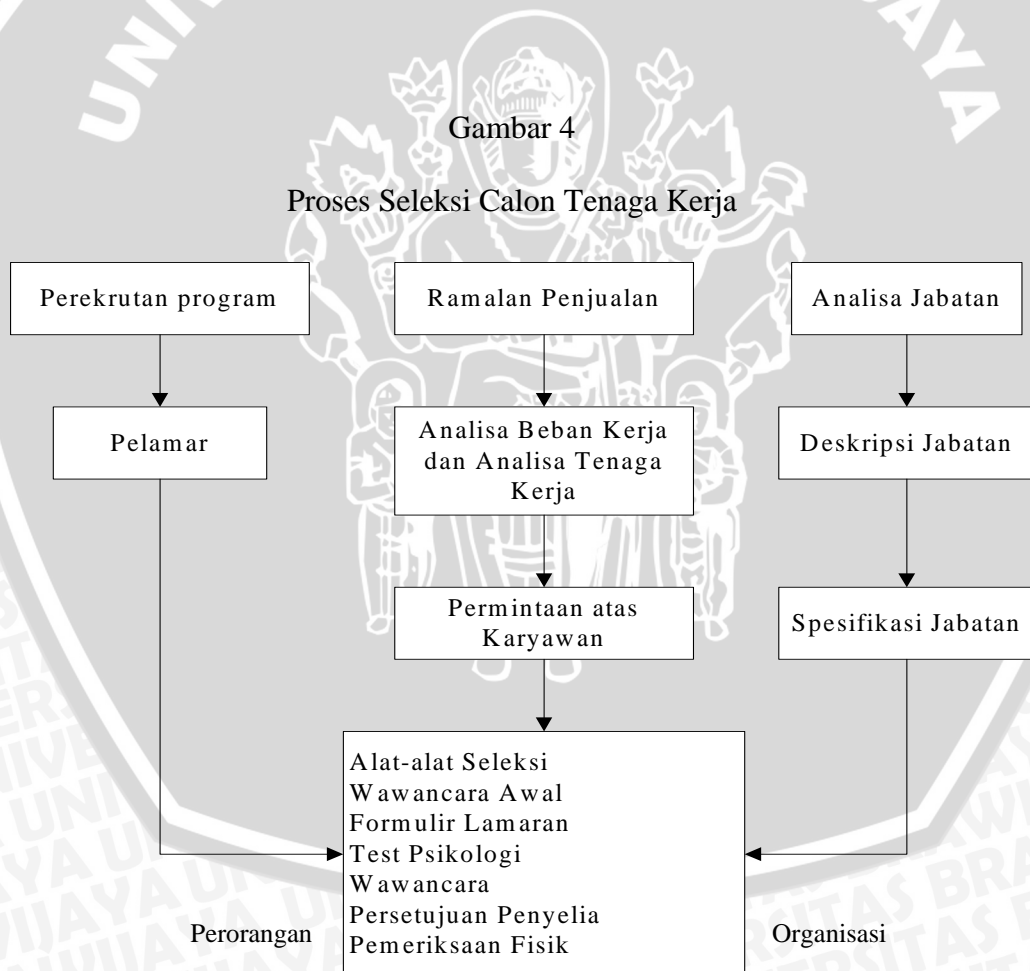
## Keterangan:

1. Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian keuangan.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atasan langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja (Sastrohadiwiryono, 2002:h 168).

Sedangkan menurut Komaruddin (1990:h 5) untuk memenuhi prosedur penempatan personalia harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan:

- Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja/analisa tenaga kerja.
- Kita harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon karyawan, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- Kita mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Berikut ini tentang prosedur penempatan tenaga kerja, yaitu:



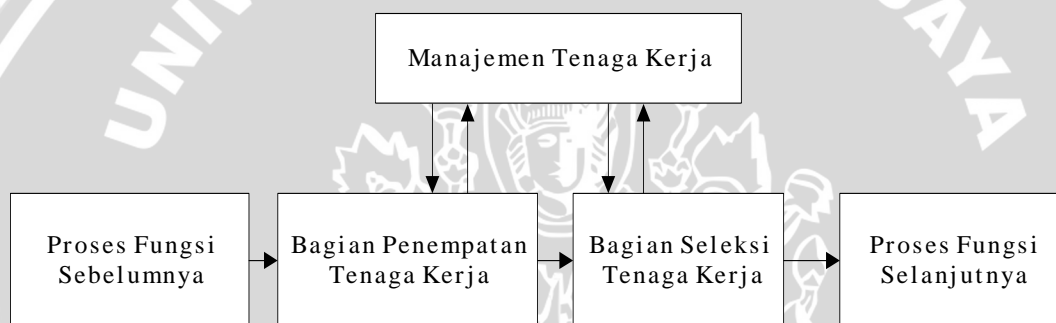
Sumber: Komaruddin (1990:h 5)



Menurut Siswanto (1998:h 96) prosedur penempatan karyawan adalah tahapan yang harus ditempuh dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Adapun mekanisme kerja bagian penempatan tenaga kerja dan bagian seleksi tenaga kerja adalah seperti gambar berikut:

Gambar 5

Mekanisme Kerja Bagian Penempatan dan Bagian Seleksi Tenaga Kerja



Sumber: Siswanto (1998:h 96)

Keterangan:

1. Manajer tenaga kerja mendelegasikan wewenangnya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja dalam rangka mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja tersebut, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasannya langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*) manajer tenaga kerja mendelegasikan wewenangnya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus dalam seleksi berdasarkan porsi dan komposisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan delegator

kekuasaan atau atasan langsung bagian penempatan tenaga kerja (Siswanto, 1998:h 96).

Beberapa bagan di atas menunjukkan bahwa prosedur penempatan merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai calon karyawan yang telah disiapkan sebelumnya yang berisi sejumlah standar personalia, bilamana seorang calon memenuhi syarat dalam suatu tingkatan prosedur, maka ia dapat meneruskan ke langkah selanjutnya. Oleh karena itu, calon karyawan dan spesifikasi jabatan selalu berdampingan dalam setiap langkah prosedur, sehingga penguji dapat membandingkan calon dengan syarat minimum yang ada dalam spesifikasi jabatan. Setelah beberapa pemeriksaan dilalui, dan dinyatakan lulus maka si calon tersebut bisa ditempatkan, pada awal penempatan (pertama kali memulai pekerjaan) ia perlu dibimbing dan dikenalkan dengan lingkungan kerjanya.

#### **4) Sistem Penempatan Karyawan**

Menurut Lucas (1987:h 5) sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variable yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling bergantung satu sama lain dan terpadu.

Menurut Lucas (1987:h 5) untuk membentuk suatu sistem diperlukan syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Adanya himpunan bagian.
- b. Bagian-bagian tersebut saling bergantung satu sama lain.
- c. Masing-masing bagian saling mendukung.
- d. Semua ditujukan pada pencapaian tujuan bersama.
- e. Terjadi dalam lingkungan yang kompleks dan rumit.

Suatu sistem akan terbentuk apabila ada suatu kumpulan atau himpunan atau organisasi yang memiliki rasa keterkaitan yang sama diantara

para pendirinya yang bersama-sama berusaha secara terorganisir untuk mencapai suatu tujuan bersama. Penempatan karyawan harus dilakukan dengan tepat, pada posisi yang tepat dan dirancang untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem penempatan karyawan harus dirancang sedemikian rupa dimana komponen ketenagakerjaan harus diatur dalam beberapa keterpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:h 166) sistem penempatan adalah rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan menurut Siswanto (1998:h 94) sistem penempatan karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian komponen ketenagakerjaan khususnya dalam menempatkan tenaga kerja, pada posisi yang tepat pula, dan dirancangkan untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

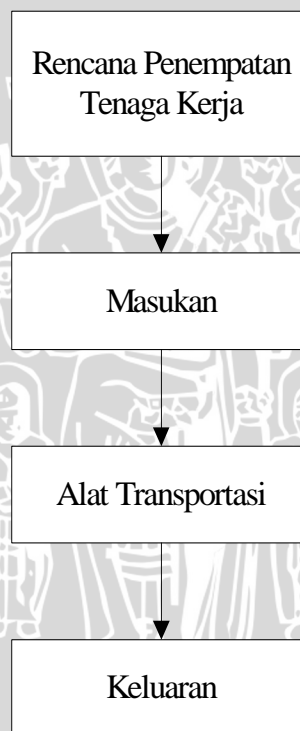
Sebelum melakukan sistem penempatan karyawan di suatu perusahaan sebaiknya seorang manajer membuat rencana penempatan karyawan. Rencana-rencana tersebut dapat meliputi berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, tempat dimana karyawan itu akan ditempatkan, syarat-syarat penempatan karyawan serta syarat jabatan yang akan diberikan. Setelah itu

dilakukan input yang berupa calon karyawan diolah sedemikian rupa melalui seleksi-seleksi, tes-tes yang berkenaan dengan jasmani dan rohani serta kepribadian yang dimiliki oleh calon karyawan.

Dapat pula digambarkan seperti berikut:

Gambar 6

Rancangan Suatu Sistem Penempatan Tenaga Kerja



Sumber: Siswanto (1998:h 94)

Jadi, sistem penempatan karyawan menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana memperoleh fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara guna menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja apabila variable tidak diketahui.

## 5) Bentuk-bentuk Penempatan

Penempatan karyawan bukan hanya dilakukan pada karyawan yang baru masuk menjadi karyawan tetapi juga untuk karyawan lama dengan posisi dan jabatan baru karena adanya mutasi. Perbedaannya pada karyawan lama proses penempatan karyawan melalui perekrutan internal perusahaan. Sedangkan pada karyawan baru dapat dilakukan melalui perekrutan internal dan eksternal. Selain itu biasanya penempatan karyawan lama untuk menggantikan posisi jabatan karyawan yang telah kosong dianggap lebih sesuai dengan perusahaan. Karena karyawan lama lebih mengenal perusahaan dibandingkan dengan karyawan baru. Pada karyawan baru perusahaan seringkali dituntut untuk mengadakan pendidikan, pengenalan, dan pelatihan agar karyawan baru tersebut lebih mengetahui segala hal yang ada di perusahaan.

Menurut Siagian (1998:h 158) mengatakan bahwa, “teori sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.” Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan dapat berbentuk promosi, mutasi maupun demosi.

### a. Promosi.

Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Martoyo, 1998:h 63).

Menurut Siswanto (1998:h 228) promosi adalah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam

hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya. Sedangkan menurut Siagian (1998:h 169) Promosi adalah apabila seseorang pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannyapun lebih besar pula.

Jadi, promosi merupakan suatu proses pergantian karyawan yang terjadi di suatu perusahaan/organisasi dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dan biasanya diikuti pula dengan peningkatan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang akan diberikan kepada bawahannya. Hal ini juga berpengaruh terhadap kenaikan tingkat pendapatan dan fasilitas-fasilitas lainnya yang akan diberikan oleh perusahaan atau organisasi meskipun terkadang hal ini tidak selalu terjadi.

Menurut Siswanto (1998:h 233-234) manfaat dan dampak yang diharapkan dari adanya promosi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral kerja.
- 2) Meningkatkan disiplin kerja.
- 3) Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan.
- 4) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pernyataan untuk promosi pada suatu perusahaan sangat berbeda-beda tergantung kepada kebijakan-kebijakan yang diterapkan pada atau perusahaan tersebut. Tetapi ada syarat umum yang biasanya dipakai oleh perusahaan yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, inisiatif dan kreatifitas, kejujuran, prestasi kerja dan kepandaian dalam bergaul.

### b. Mutasi.

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Siswanto, 1998:h 211). Sedangkan menurut Siswanto (1998:h 210) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan dari tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dalam pengadaan mutasi karyawan harus memperhatikan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional sebagai berikut:

- 1) Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
- 2) Mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right job*.
- 3) Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
- 4) Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional.
- 5) Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
- 6) Mutasi untuk mengurangi *labour turn over* (penurunan tingkat kemampuan kerja).
- 7) Mutasi harus terkoordinasi (Siswanto, 1998:h 220).

Alasan yang menjadi dasar dilaksanakan mutasi adalah kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, kesenangan dan sebagainya. Jadi mutasi merupakan suatu tindakan untuk memindahkan pegawai yang telah ada dari suatu bagian ke bagian lain yang setingkat atau sejajar secara terkoordinasi untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, kemampuan kerja, dan sebagainya yang ada di suatu perusahaan atau organisasi.

### c. Demosi.

Demosi adalah pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi (Martoyo, 1996:h 67).

Sedangkan menurut Siagian (1998:h 173) demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab semakin kecil.

Dengan kata lain demosi merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawannya dimana dilakukan pemindahan karyawan dari bagian yang lebih tinggi ke bagian yang lebih rendah dalam hierarki tanggung jawab dan wewenangnya. Demosi dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat terjadi apabila ada pelanggaran-pelanggaran disiplin oleh karyawan, kegiatan organisasi yang kian menurun, atau organisasi mengalami krisis, dan yang tak kalah pentingnya apabila pasar tenaga kerja menunjukkan dimana *supply* tenaga kerja lebih besar dibandingkan *demand* tenaga kerja.

#### **D. Hubungan antara Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan**

Perusahaan senantiasa membutuhkan karyawan sebagai pelaksana kegiatan dalam perusahaan. Maka sudah barang tentu diusahakan untuk menarik atau mencari orang-orang untuk menempati jabatan dan melaksanakan tugas-tugas di tempat yang kosong atau lowong tersebut.

Langkah pertama yang dilakukan perusahaan adalah melakukan penarikan (rekrutmen) sebelum melakukan proses seleksi. Hal ini dilakukan agar untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon karyawan yang dianggap sesuai dengan calon



pekerjaan yang akan diberikan. Setelah perusahaan melakukan rekrutmen maka langkah kedua yang harus diambil oleh perusahaan adalah proses menyeleksi calon karyawan yang telah ada. Langkah ini diambil guna memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Proses seleksi juga sangat berkaitan dengan rekrutmen karena diharapkan dengan adanya proses seleksi setelah rekrutmen dapat diperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan. Setelah perusahaan melakukan seleksi maka langkah yang terakhir guna memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan adalah dengan proses penempatan. Proses penempatan ini sangatlah penting dilakukan, tujuannya agar setelah pelaksanaan seleksi, karyawan benar-benar ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini guna mencegah kesalahan penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya sehingga dapat menghambat kinerja perusahaan atau organisasi.

Setiap perusahaan senantiasa melalui proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Ketiga hal tersebut sangat berkaitan erat karena berhubungan dengan kelanjutan suatu perusahaan atau organisasi di saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan adanya sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang tepat, maka akan diperoleh karyawan yang berkualitas, berkuantitas, serta berdedikasi tinggi bagi perusahaan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada hakekatnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2003:h 1). Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui prosedur pelaksanaan, kebijakan-kebijakan yang berlaku, permasalahan-permasalahan serta menganalisis permasalahan dalam prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Oleh karena itu metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian pada penulisan skripsi ini menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif yaitu dengan mempelajari masalah-masalah yang ada, menggambarkan secara sistematis faktual (fakta yang terjadi) dan akurat (dalam pengambilan data), serta hubungan antara fenomena yang diselidiki oleh peneliti pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, yang nantinya disajikan dalam bentuk kalimat yang logis dan penggambaran yang sebenarnya dalam menganalisis permasalahan yang ada. Dan dijelaskan menurut Nasir (1983:h 63) sebagai berikut:

Metode deskriptif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, objek tiap kondisi, sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Sedangkan metode analisis kualitatif menyajikan kesimpulan dalam bentuk uraian atau kalimat tanpa menggunakan perhitungan statistik, yaitu dengan cara menerangkan melalui serangkaian kalimat yang logis dengan penggambaran yang sebenarnya.

Diharapkan oleh penulis dengan menggunakan metode tersebut, akan tepat digunakan untuk mengatasi dan menjangkau permasalahan yang ada.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ditetapkan oleh peneliti agar penelitian tidak mengembang ke masalah lain. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus peneliti adalah hal-hal yang berkaitan dengan prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

Fokus penelitian yang dimaksud adalah:

1. Rekrutmen.
  - a. Kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam rekrutmen.
  - b. Prosedur yang digunakan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, untuk mendapatkan sejumlah calon karyawan yang dibutuhkan serta permasalahan dalam pelaksanaannya.
2. Seleksi.
  - a. Kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam seleksi.
  - b. Prosedur dimana PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, menentukan dan memilih karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan serta permasalahan dalam pelaksanaannya.

### 3. Penempatan Karyawan.

- a. Kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam penempatan karyawan.
- b. Prosedur pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki serta permasalahan dalam pelaksanaannya.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, yang berlokasi di Jl. Veteran No 230 Gresik. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Pertimbangan rasa ketertarikan penulis untuk mengetahui lebih jelas tentang prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
2. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah salah satu BUMN terkemuka dalam pengembangan karir menjadi manajemen trainee yang menyediakan sistem penerimaan karyawan secara sistematis ([cepu.wordpress.com](http://cepu.wordpress.com)). Sehingga dapat memberikan keterangan tentang prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan sesuai dengan judul penelitian yang dilakukan.
3. Letak yang strategis dan berada di pusat kota sehingga tidak sulit dijangkau oleh peneliti untuk melakukan penelitian.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data yang peneliti gunakan dalam rangka penyusunan skripsi ini adalah yang diuraikan di bawah ini:

##### **1. Data primer.**

Merupakan data yang diperoleh dengan mengadakan penelitian secara langsung dengan sumber data pada bagian personalia, pembimbing lapangan serta karyawan pada perusahaan melalui proses wawancara.

Data primer meliputi hasil wawancara mengenai:

- a) Prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.
- b) Kebijakan-kebijakan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.
- c) Permasalahan-permasalahan yang ada pada rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.

##### **2. Data sekunder.**

Merupakan data yang diperoleh dari jurnal, internet, serta buku mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Dan juga arsip atau catatan yang ada dalam perusahaan, serta buku literatur yang ada di perusahaan yang bersangkutan. Secara spesifik dapat dilihat dari sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, dan visi serta misi perusahaan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 1999:h 211). Karena jenis penelitian ini

adalah deskriptif-kualitatif, maka peneliti menggunakan beberapa macam teknik, yaitu:

1. Wawancara/Interview.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan bagian personalia dan pembimbing lapangan yang diberikan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dan karyawan lain untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Teknik wawancara yang digunakan peneliti adalah teknik wawancara terpimpin (*guided interview*), yaitu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci.

2. Dokumentasi.

Dokumentasi dalam penelitian ini dapat berupa rekaman, tertulis akan tetapi dapat juga berupa gambar atau benda peninggalan yang berkaitan dengan aktifitas tertentu. Data yang didapat dari menggunakan teknik dokumentasi dalam penelitian ini adalah:

- a. Struktur organisasi.
- b. Data karyawan yang bersifat menunjang dalam penelitian.
- c. Data lain yang relevansi dengan penelitian.

3. Pengamatan (*observasi*).

Suatu kegiatan yang dilakukan oleh peneliti yang meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh panca indera. Dalam hal ini observasi yang dilakukan dibatasi pada materi yang diperlukan sesuai dengan tujuannya, yaitu dititikberatkan pada

prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, serta kebijakan-kebijakan yang digunakan dan permasalahan yang ada, dengan mengikuti aktivitas kerja sehari-hari di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Berkaitan dengan metode pengumpulan data, maka instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman wawancara, dimana wawancara dilakukan dengan bagian personalia dan pembimbing lapangan yang diberikan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, guna memperlancar proses penelitian untuk mendapatkan keterangan atau penjelasan tentang data yang dibutuhkan sehubungan dengan prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pedoman wawancaranya adalah sebagai berikut:
  - a. Gambaran umum perusahaan (meliputi sejarah, lokasi dan struktur PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.)
  - b. Gambaran umum bagian personalia.
  - c. Gambaran umum prosedur rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
  - d. Gambaran umum prosedur seleksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
  - e. Gambaran umum prosedur penempatan karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

- f. Permasalahan-permasalahan yang dihadapi.
  - g. Kebijakan-kebijakan yang digunakan.
2. Pedoman dokumentasi, dimana data yang diperoleh didapat melalui dokumen-dokumen, catatan-catatan dan buku-buku PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, yang relevansi dengan penelitian.
  3. Catatan Lapangan atau *field note*, merupakan instrumen penelitian yang berupa buku catatan lapangan yang berguna untuk mencatat informasi uraian yang bersifat *non verbal* yang diperoleh selama penelitian.
  4. Peneliti itu sendiri, adalah sebagai instrumen utama (*instrument guide*) dengan menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati objek dalam penelitian ini.

### G. Metode Analisis

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah karena dengan adanya analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian dan menentukan hasil penelitian itu sendiri. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data menggunakan metode analisis deskriptif-kualitatif yaitu menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya kemudian ditarik kesimpulan, sehingga dapat diperoleh suatu penyelesaian masalah.

Dengan demikian proses analisis ini melewati tahapan-tahapan sebagai berikut:



1. Mengumpulkan data dan informasi yang relevan yang telah didapat dari PT. Semen Gresik (Persero) Tbk..
2. Memeriksa kembali data-data dan informasi-informasi yang telah dikumpulkan tersebut (*editing*).
3. Mengelompokkan data dan informasi kedalam kelompok dan kategori tertentu menurut keperluan, maksudnya adalah mengelompokkan hasil wawancara tentang prosedur rekrutmen ke dalam bahasan rekrutmen, prosedur seleksi ke dalam bahasan seleksi dan prosedur penempatan karyawan pada bahasan penempatan karyawan, ini dimaksudkan untuk mengurangi tercampurnya informasi ke bahasan lain.
4. Menganalisis data dan informasi yang terkumpul dengan mengacu pada referensi yang berkesesuaian.
5. Lebih lanjut data tersebut diinterpretasikan secara kualitatif guna mencari jawaban dan jalan keluar yang berupa suatu kesimpulan dan saran, maksudnya adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dijabarkan dengan pemikiran logis untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya dan digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk menarik kesimpulan dan saran sebagai alternatif penyelesaian masalah.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Gambaran Umum Perusahaan

###### a. Sejarah Berdirinya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri semen. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Dalam perjalanannya, perubahan status menjadi PT (Persero) terjadi pada tanggal 24 Oktober 1969 setelah sebelumnya berstatus NV (*Naamloze Vennootschaap*). Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta merupakan BUMN pertama yang go public dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang sahamnya adalah Negara RI 73% dan masyarakat 27%.

Pada bulan September 1995, perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (Right Issue I), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan Semen Tonasa, yang kemudian dikenal dengan nama Semen

Gresik Group (SGG). Total kapasitas terpasang SGG sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998, pemerintah melepas kepemilikan sahamnya di SGG sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V. perusahaan semen global yang berpusat di Mexico. Komposisi kepemilikan saham kembali menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Pada tanggal 30 September 1999, komposisi kepemilikan saham kembali berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 23,5% dan Cemex 25,5%.

Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex S.A. de C.V. pada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham sampai saat ini berubah menjadi Negara RI 51,01%, Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,90% dan masyarakat 24,09%. Kapasitas terpasang riil SGG sebesar 16,92 juta ton semen per tahun, dan menguasai 46% pangsa pasar semen domestik. Kini Semen Gresik Group mengalami perkembangan yang cukup pesat, dimana masing-masing pabrik semen mengalami kenaikan kapasitas produksi diantaranya: PT Semen Gresik 2 unit pabrik Gresik 1,3 juta ton per tahun, 3 unit pabrik Tuban 7 juta ton per tahun, PT Semen Padang: 4 unit pabrik yang menghasilkan total 5,8 juta ton per tahun, dan PT Semen Tonasa 3 unit pabrik dengan total kapasitas produksi sebesar 3,6 juta ton per tahun.

## b. Lokasi Perusahaan

Kantor pusat : Gedung Utama Semen Gresik Jl. Veteran, Gresik,  
Jawa Timur

Pabrik Tuban : Sumber Arum, Kecamatan Kerek, Tuban, Jawa Timur

Perwakilan : Graha Irama, Lantai XI Jl. HR.Rasuna Said, Kuningan,  
Jakarta.

## c. Filosofi, Visi dan Misi Perusahaan

### 1. Filosofi

- a) Berwawasan internasional.
- b) Menjunjung tinggi etika bisnis dan semangat kebersamaan.
- c) Proaktif dalam bertindak.
- d) Efisien dan inovatif dalam berkarya.
- e) Komitmen terhadap upaya penciptaan nilai tambah.

### 2. Visi dan Misi

#### Visi

Menjadi perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan mampu meningkatkan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

#### Misi

- a) Memproduksi, memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi yang ramah lingkungan.

- b) Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien serta inofatif dalam berkarya.
- c) Memiliki keunggulan bersaing dalam pasar semen domestik dan internasional.
- d) Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit usaha strategik untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
- e) Memiliki komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terutama pemegang saham, karyawan dan masyarakat sekitar.

#### **d. Struktur Organisasi dan Personalia**

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat serta berkembangnya ekonomi global, mendorong PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai aset utama dan mitra strategis dalam mencapai visi dan misi Perusahaan, sehingga peningkatan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia menjadi tuntutan yang mutlak dipenuhi. Perusahaan berupaya menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan menerapkan sistem manajemen yang terintegrasi, internalisasi budaya perusahaan serta mengembangkan sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen perseroan. Berikut ini digambarkan jumlah pegawai

pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, menurut tingkat pendidikan dan unit kerja serta struktur organisasi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Tabel 1

Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Per Juni 2009

No.	Tkt. Pend.	Gresik		Tuban		Jumlah		Total
		L	P	L	P	L	P	
1.	S-2	32	0	1	0	33	0	33
2.	S-1	206	44	147	3	353	47	400
3.	D-3	33	18	85	4	118	22	140
4.	SMA	467	29	657	7	1124	36	1160
5.	SMP	220	0	37	0	257	0	257
6.	SD	16	3	54	0	70	3	73
7.	Jumlah	974	94	981	14	1955	108	2063

Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Menurut data jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada tabel 1 dapat dijelaskan bahwa rata-rata pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, kebanyakan merupakan lulusan SMA dan S-1, namun yang paling banyak adalah dari lulusan SMA, hal ini dikarenakan dahulu pegawai yang bergelar sarjana sangat jarang, dan pegawai perusahaan rata-rata usianya diatas 35 tahun. Lalu terbanyak kedua adalah lulusan S-1, yang ketiga adalah lulusan SMP, dan selanjutnya dari lulusan S-2, D3, dan SD yang jumlahnya tidak terlalu banyak. Pada tabel 2 berikut ini, dapat diketahui bahwa pegawai yang paling banyak terdapat pada divisi produksi semen yaitu 423 orang.

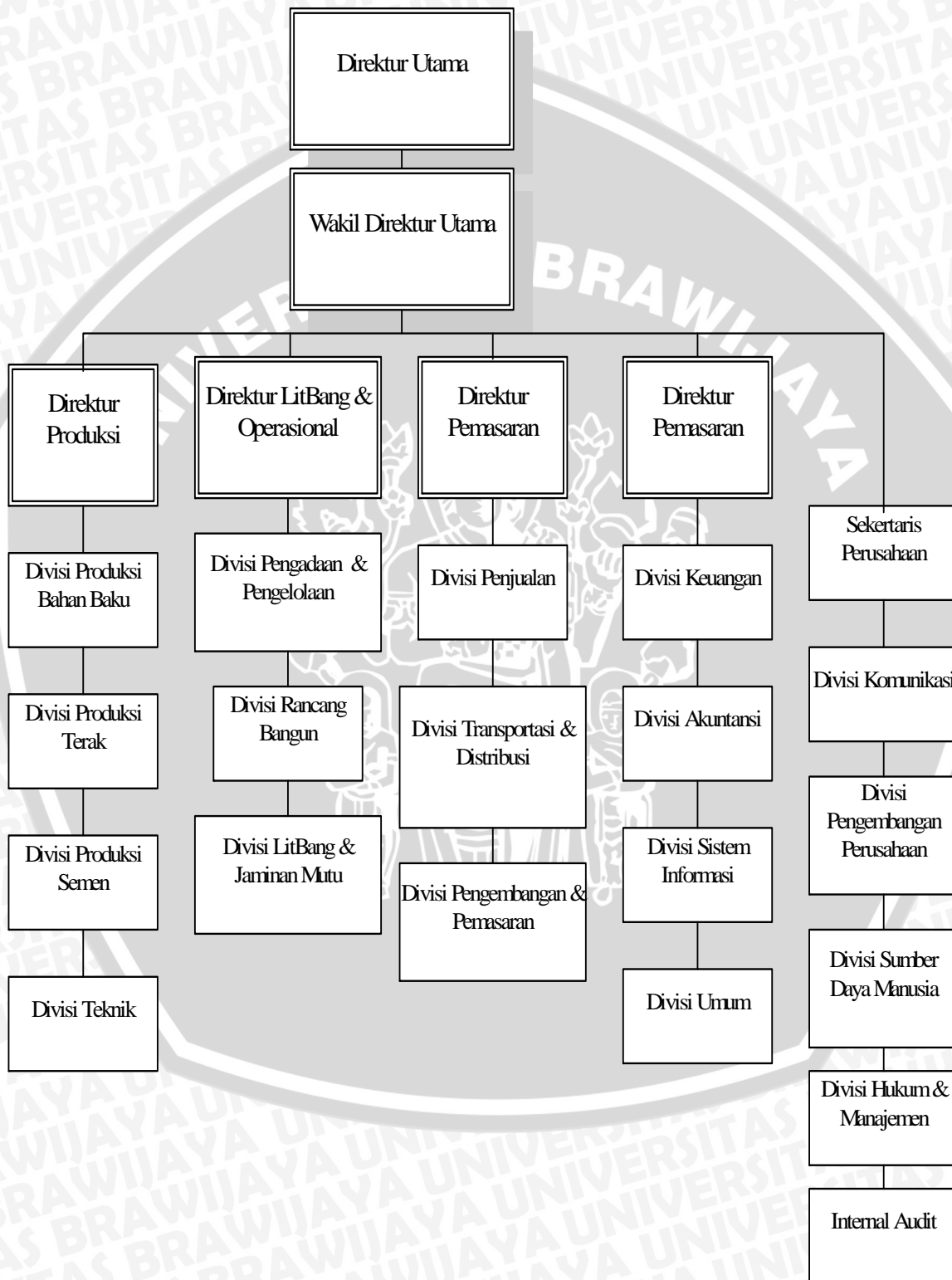
Tabel 2

## Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Per Juni 2009

No	Unit Kerja	Ka. Komp.	Ka. Dept.	Ka. Bag.	Ka. Seksi	Ka. Regu	Pls	Jml
1	Direksi	6	0	0	0	0	0	6
2	Komisaris	0	0	1	0	0	0	1
3	Oversight Committee	0	0	5	0	0	0	5
4	Internal Audit	1	0	5	7	7	0	21
5	Divisi Komunikasi	0	1	2	10	43	38	94
6	Divisi SDM	0	0	4	8	25	77	114
7	Divisi Hukum dan Manj. Resiko	0	1	3	0	10	0	14
8	Kesekretariatan	0	1	2	1	2	2	8
9	Divisi Pengembangan Perusahaan	0	1	11	0	3	0	15
10	Divisi Prod. Bahan Baku	0	1	3	8	62	66	140
11	Divisi Prod. Terak	0	1	3	8	108	144	264
12	Divisi Prod. Semen	0	1	4	10	121	287	423
13	Divisi Teknik	0	1	3	11	100	101	216
14	Divisi Pengadaan & Pengl. Persediaan	0	1	64	10	42	24	81
15	Divisi Rancang Bangun	0	1	3	3	12	0	19
16	Divisi Litbang & Jaminan	0	1	4	7	33	11	56
17	Divisi Penjualan	0	1	4	7	39	5	56
18	Divisi Dist & Trans.	0	1	3	8	47	35	94
19	Divisi Pengembangan Pemasaran	0	0	8	1	13	8	30
20	Direktorat Keuangan	0	3	2	9	15	2	31
21	Divisi Akuntansi	0	1	2	6	25	1	35
22	Divisi Sistem Informasi	0	1	2	6	36	6	51
23	Divisi Umum	0	1	4	7	61	108	181

Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Gambar 7  
Struktur Organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.



Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.



### e. Struktur Kepemilikan Saham

Gambar 8

Struktur Kepemilikan Saham



Sumber: [www.semengresik.com](http://www.semengresik.com)

Menurut data struktur kepemilikan saham PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, pada gambar 8 maka dapat dijelaskan bahwa kepemilikan saham Semen Gresik terbanyak masih dimiliki oleh Republik Indonesia yaitu 51,60%, jadi status Semen Gresik adalah masih sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Sedangkan 25,19% saham Semen Gresik masih dimiliki oleh pihak asing yaitu Blue Valley Holdings, PTE Ltd, lalu sisanya 23,21% dimiliki oleh masyarakat umum.

### f. Anak Perusahaan

Anak Perusahaan perseroan didirikan dengan misi sebagai *strategic tools*, sehingga dapat memberi kontribusi sebesar-besarnya bagi perseroan. Selain itu, keberadaannya diharapkan dapat bermanfaat secara

sinergik untuk mencapai tujuan sesuai dengan bisnis inti yang telah ditetapkan. Anak perusahaan yang dimiliki PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, antara lain adalah sebagai berikut: PT. Semen Padang, PT Semen Tonasa, PT. Kawasan Industri Gresik, PT. Industri Kemasan Semen Gresik, PT. Varia Usaha, PT. Eternit Gresik, PT. Swadaya Graha, dan PT. United Tractros Semen Gresik.

#### g. Hasil Produksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk

Perseroan memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang di produksi adalah semen *Portland* Tipe I (OPC) dan PPC (*Portland Pozzoland Cement*). Di samping itu juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campuran (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas dan dalam jumlah yang lebih kecil daripada OPC. Berikut ini penjelasan mengenai jenis semen yang di produksi serta penggunaannya.

##### 1) *ORDINARY PORTLAND CEMENT TIPE I*

Semen *hidrolis* yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, landasan pacu dan jalan raya.

##### 2) *PORTLAND POZZOLAND CEMENT (PPC)*

Adalah semen *hidrolis* yang dibuat dengan menggiling terak, *gypsum*, dan bahan *pozzolan*. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang.

Misalnya: jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.

### 3) *SPECIAL BLENDED CEMENT* (SBC)

Adalah semen khusus yang untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya Madura (Suramadu) dan cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

### **h. Sistem Manajemen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk**

Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG) meliputi:

- 1) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 sertifikasi tahun 1996.
- 2) Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 sertifikasi tahun 2001.
- 3) Sistem Manajemen K3 sertifikasi tahun 1999.
- 4) Sistem Manajemen Laboratorium SNI-19-17025 akreditasi tahun 2002.

Dilakukan penyempurnaan dan integrasi sistem manajemen yang ada. Hasil integrasi sistem manajemen tersebut dinamakan Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG), yang meliputi :

- 1) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.
- 2) Sistem Manajemen Lingkungan ISO 140001.
- 3) Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).
- 4) Sistem Manajemen Laboratorium SNI-19-17025.
- 5) Sistem Manajemen OSHAS 18001 sertifikasi tahun 2008.

Sistem manajemen tersebut mempersyaratkan *continuous improvement*. Untuk menjamin terlaksananya *continuous improvement*, Semen Gresik menerapkan *sub sistem*: Gugus Kendali Mutu (GKM),

Sistem Saran (SS), 5R dan *Total Productive Maintenance* (TPM).

Selanjutnya Perseroan akan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem-sistem informasi yang sudah berjalan sehingga dapat memberikan suatu peringatan dini terhadap resiko-resiko yang ada. Sistem informasi ini merupakan wujud dari pemantauan terhadap perkembangan status resiko perseroan yang sudah teridentifikasi dan berada di dalam proses pengendalian.

#### **i. Kepedulian Sosial dan Lingkungan**

Untuk mewujudkan salah satu misi perseroan yang terkait dengan usaha peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar, perseroan secara berkelanjutan dan sistematis menerapkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang meliputi kegiatan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) serta organisasi keagamaan. Selain itu perseroan juga menerapkan program penilaian peringkat kinerja perusahaan (PROPER) oleh kantor Kementerian Negara Lingkungan Hidup RI sejak periode tahun 2003/2004. Dan mendapatkan peringkat PROPER HIJAU pada tahun 2008.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan pada PT. Semen

### Gresik (Persero) Tbk.

#### a. Rekrutmen

##### 1) Tinjauan umum rekrutmen menurut perusahaan.

Rekrutmen menurut literatur perusahaan adalah proses mendapatkan karyawan guna mengisi kekosongan jabatan yang ada di perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Kekosongan jabatan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, sendiri dapat berasal dari promosi, pensiun dan keluarnya karyawan karena sebab lain.

##### 2) Tujuan rekrutmen perusahaan.

Tujuan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, mengadakan proses rekrutmen perusahaan adalah untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM), baik dari segi jumlah maupun kompetensinya agar sesuai dengan kebutuhan dalam struktur organisasi perusahaan.

##### 3) Prosedur rekrutmen perusahaan.

Prosedur rekrutmen karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut:

- a) Melakukan evaluasi kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang lima tahunan dengan memperhitungkan perkiraan

pegawai promosi, pensiun dan keluar karena sebab lain.

Kebutuhan jumlah pegawai dihitung berdasarkan rumus:

Kebutuhan = [jumlah yad – jumlah saat ini] + (jumlah keluar karena sebab lain + jumlah promosi keluar) – (jumlah promosi masuk)]

- b) Melakukan rekrutmen melalui media cetak, media elektronik atau ke institusi pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan.
  - c) Bersama unit kerja terkait, mengembangkan rencana tindak lanjut berupa:
    - 1) Rekrutmen untuk memenuhi kekurangan jumlah personil.
    - 2) Diklat untuk memenuhi kebutuhan kompetensi.
  - d) Mendokumentasikan data perencanaan pegawai.
- 4) Dasar-dasar rekrutmen karyawan perusahaan.

Menurut bapak Halim Alfatih selaku pembimbing lapangan, yang menjadi dasar dalam melakukan rekrutmen karyawan adalah kebutuhan karyawan pada masing-masing divisi yang ada di perusahaan. Dari kebutuhan akan karyawan tersebut, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, melakukan rekrutmen sebagai bagian perencanaan dari *Human Resources Planning* perusahaan. Dalam tabel 3 berikut ini, dijelaskan kriteria yang menjadi dasar dalam rekrutmen karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Tabel 3

Kreteria Calon Pelamar pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Pendidikan	S2/S1		DIII		SMA/Sederajat
Usia	Maks. 30 Th		Maks. 30 Th		Maks. 25 Th
Nilai	PTN	PTS	PTN	PTS	Rata-rata nilai Ujian akhir Nasional > 7
	IPK > 2,75	IPK > 3,00	IPK > 2,75	IPK > 3,00	
Kewarganegaraan	Diutamakan WNI		Diutamakan WNI		Diutamakan WNI

Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

5) Metode rekrutmen perusahaan.

Menurut hasil wawancara dengan bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, mengenai metode yang digunakan perusahaan dalam rekrutmen, diperoleh keterangan bahwa perusahaan menggunakan metode rekrutmen internal dan metode rekrutmen eksternal untuk mencari calon karyawan. Perusahaan menggunakan metode rekrutmen internal untuk mencari karyawan guna mengisi kekosongan jabatan struktural dan fungsional dikarenakan adanya promosi jabatan di dalam perusahaan, sedangkan untuk metode rekrutmen eksternal perusahaan cenderung mencari karyawan karena adanya kekosongan jabatan pada *level basic*, ini berarti untuk jabatan-jabatan pada manajemen tingkat atas hanya bisa diisi melalui promosi jabatan dari dalam perusahaan.

6) Sistem rekrutmen perusahaan.

Dalam tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2007, 2008 dan 2009, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, menggunakan sistem rekrutmen dengan menggunakan sistem yang berbeda-beda. Dapat dilihat dalam tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4

Sistem rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, 2007-2009

Tahun	2007	2008	2009
Jumlah Pelamar	35.000 pelamar	15.000 pelamar	1.200 pelamar
Cara Pengumuman	Melalui Biro/Agen	Melalui media massa	Melalui web site
Sistem rekrutmen	Melalui Biro/Agen tenaga kerja	Langsung menuju ke perusahaan	Melalui web site dan melakukan kerja sama dengan universitas

*Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.*

Menurut hasil wawancara dengan bapak Halim Alfatih mengenai sistem rekrutmen yang digunakan, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, menggunakan sistem yang berbeda-beda karena sistem rekrutmen perusahaan mengikuti kebutuhan jumlah karyawan yang diperlukan perusahaan. Pada tahun 2007 perusahaan membutuhkan karyawan dalam jumlah besar sehingga area rekrutmennya diperbesar yaitu meliputi seluruh Indonesia,



sehingga jumlah pelamar yang masuk ke perusahaan mencapai 35.000 orang. Tetapi beliau menjelaskan bahwa jumlah karyawan sebanyak itu belum memberikan calon karyawan yang *qualifaid* menurut kebutuhan perusahaan, hal ini dikarenakan setiap surat lamaran yang masuk harus dibaca satu per satu sehingga pengecekan tahap awal berjalan kurang efektif dan membutuhkan waktu yang lama serta memakan banyak biaya. Hal itu menurut tim rekrutmen kurang efektif.

Pada tahun berikutnya yaitu tahun 2008, perusahaan menggunakan sistem rekrutmen dimana perusahaan memperkecil area perekrutan karyawan menjadi hanya wilayah jawa timur, sistem rekrutmen ini digunakan untuk memperkecil biaya dan dalam upaya meningkatkan kualitas pelamar karena kebutuhan akan karyawan juga tidak terlalu banyak. Pada rekrutmen tahun 2009 PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, menggunakan pendekatan terhadap beberapa universitas guna memperoleh pelamar yang *qualifaid* menurut kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan menjalin kerjasama dengan universitas-universitas yang mempunyai akreditasi yang baik, sehingga meskipun jumlah pelamarnya sedikit tetapi kualitas pelamar bisa dijamin. Selain itu pada tahun yang sama perusahaan juga menggunakan sistem rekrutmen melalui web site yang lebih praktis dan tidak membutuhkan banyak biaya. Dengan menggunakan sistem

rekrutmen seperti ini bapak Halim Alfatih mengatakan, “sistem yang digunakan perusahaan sudah cukup baik dan sudah cukup terjaga kualitasnya.”

- 7) Kebijakan-kebijakan dalam rekrutmen perusahaan.
  - a. Untuk mewujudkan salah satu misi perusahaan yang terkait dengan usaha peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar, perusahaan secara berkelanjutan dan sistematis menerapkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR), salah satu kebijakan program CSR dalam rekrutmen adalah menetapkan kuota sebesar 30% yang ditujukan untuk para putra daerah dalam merekrut karyawan.
  - b. Perusahaan tidak mengharuskan pelamar menyertakan surat kesehatan ataupun surat dari kepoilisian, kebijakan tersebut ditetapkan untuk mengurangi biaya yang harus ditanggung oleh pelamar.

Selain hal tersebut, menurut bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, belum ada kebijakan-kebijakan lain secara khusus dalam prosedur rekrutmen yang digunakan, hal ini dikarenakan rekrutmen selalu fleksibel dengan tingkat kebutuhan karyawan perdivisi.

- 8) Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam rekrutmen perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Halim Alfatih, permasalahan yang dihadapi dalam rekrutmen adalah:

- a. Terbatasnya kemampuan sumber daya manusia yang akan direkrut.
- b. Terbenturnya antara kepentingan perusahaan dalam mencari karyawan dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

**b. Seleksi**

- 1) Tinjauan umum seleksi menurut perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, seleksi menurut perusahaan adalah proses memilih pelamar sampai dengan memutuskan pelamar mana yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai perusahaan setelah melewati beberapa tahapan.

- 2) Tujuan seleksi perusahaan.

Tujuan perusahaan melakukan proses seleksi karyawan adalah mendapatkan kandidat untuk keperluan pemenuhan kebutuhan pegawai, baik dari segi jumlah maupun kompetensinya, agar sesuai dengan kebutuhan dalam struktur organisasi perusahaan.

### 3) Prosedur seleksi perusahaan.

Prosedur seleksi dalam perusahaan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a) Melihat dokumen data rekapitulasi pegawai jangka panjang.
  - b) Melaksanakan proses seleksi secara internal atau oleh ketua tim.
  - c) Melakukan seleksi pelamar, berdasarkan kriteria seleksi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meliputi:
    - Seleksi administrasi surat lamaran.
    - Seleksi psikologis, antara lain: test psikologi, test potensi akademik, *personal profile analysis*, dll.
    - Seleksi kesehatan.
    - Seleksi dengan wawancara.
  - d) Menyampaikan rekomendasi berupa hasil seleksi kepada kepala divisi SDM.
  - e) Menyampaikan surat konfirmasi kepada pelamar.
  - f) Mengadministrasikan dokumen proses seleksi.
- ### 4) Kualifikasi dasar seleksi perusahaan.

Menurut bapak Halim Alfatih di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, calon karyawan yang lolos seleksi tahap awal akan di lihat berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

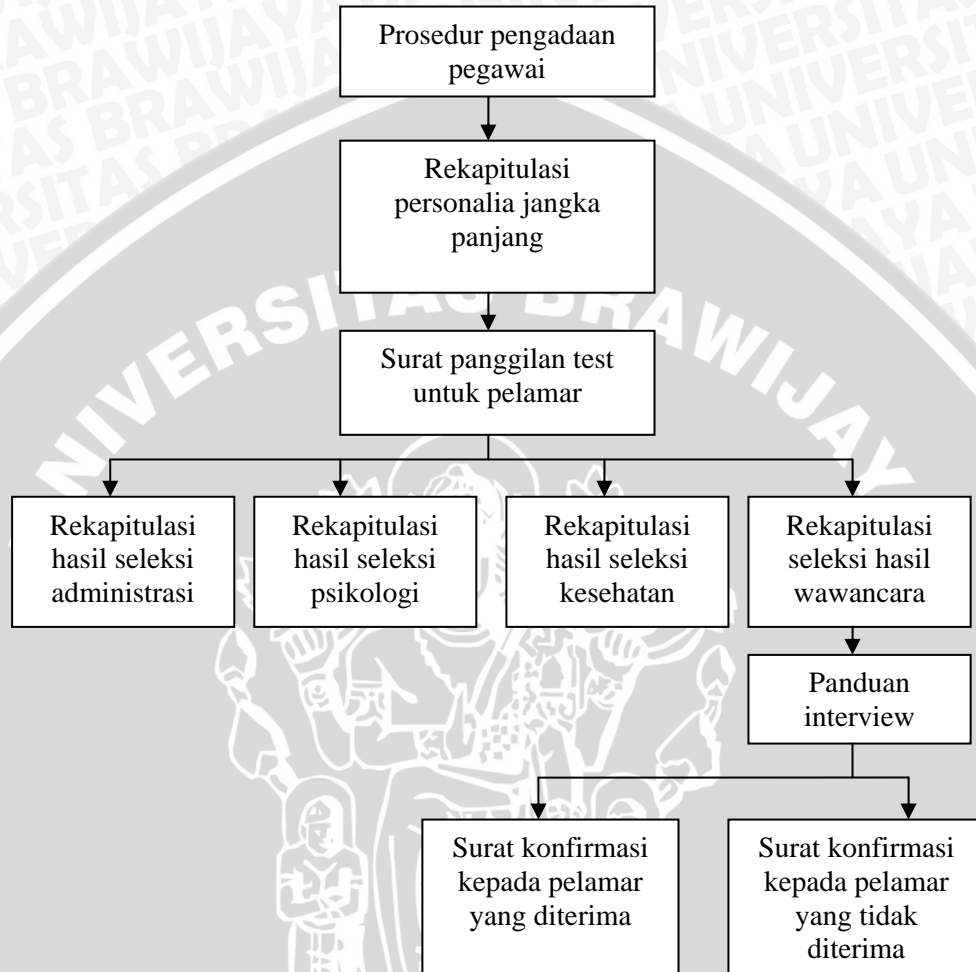
- a) Semangat berprestasi.
- b) Orientasi pada pelayanan pelanggan.

- c) Kerjasama kelompok.
  - d) Pengendalian diri.
  - e) Percaya diri.
  - f) Semangat belajar.
  - g) Kesadaran organisasi.
  - h) Inisiatif.
  - i) Kepemimpinan.
  - j) Berpikir sistematis dan strategis.
  - k) Kemampuan bisnis.
  - l) Coaching.
- 5) Proses seleksi perusahaan.

Proses seleksi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah merupakan bagian dari prosedur pengadaan karyawan dimana perusahaan membutuhkan rekapitulasi jangka panjang untuk melihat kebutuhan akan karyawan pada masing-masing divisi yang ada pada perusahaan. Setelah melihat kebutuhan akan jumlah karyawan, maka calon karyawan akan dipanggil guna mengikuti serangkaian tes administrasi, psikologi, kesehatan dan wawancara, kemudian hasil dari tes-tes tersebut akan dibuatkan sebuah rekapitulasi hasil seleksi, untuk selanjutnya dilakukan interview sebelum diputuskan calon karyawan tersebut dinyatakan diterima atau ditolak oleh perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 9 berikut ini:

Gambar 9

Proses Seleksi Karyawan



Sumber: PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

6) Kebijakan-kebijakan dalam seleksi perusahaan.

Menurut bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, kebijakan-kebijakan dalam seleksi karyawan meliputi:

- a) Karyawan yang lolos seleksi tidak diharuskan meminta surat keterangan dari dokter, karena bagi karyawan yang lolos seleksi perusahaan telah menyediakan dokter secara pribadi

dalam proses seleksi, hal ini dimaksudkan untuk meringankan calon karyawan agar tidak terlalu banyak mengeluarkan biaya.

b) Hasil seleksi karyawan diberikan kepada karyawan sesuai dengan alamat terdaftar karyawan via pos, hal ini dimaksudkan untuk mengurangi konsentrasi pelamar pada satu titik tempat pengumuman.

7) Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam seleksi perusahaan.

Dengan adanya kuota sebesar 30% dari program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilaksanakan perusahaan, menyebabkan adanya penurunan standar dalam pelaksanaan seleksi untuk menyesuaikan dengan sumber daya manusia yang ada di area sekitar perusahaan, menurut bapak Halim Alfatih standar penilaian umum yang harusnya 8 menurun menjadi 7, hal ini tentunya akan memberikan pengaruh bagi perusahaan dalam upaya menyeleksi karyawan guna memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

### c. Penempatan Karyawan

1) Tinjauan umum penempatan karyawan menurut perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, penempatan karyawan menurut perusahaan adalah penetapan tugas (*assignment*) bagi pegawai baru, atau penugasan baru (*reassignment*) bagi pegawai lama.

2) Tujuan penempatan karyawan perusahaan.

a) Tujuan dari penempatan karyawan menurut perusahaan adalah untuk memperjelas garis koordinasi, pengaturan dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi serta untuk mendukung operasional perusahaan.

b) Memperjelas ruang lingkup, tugas, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan didalam struktur organisasi perusahaan.

Dimana pada perusahaan struktur organisasi perusahaan terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- Jabatan atasan langsung,
- Jabatan setingkat, pada atasan langsung yang sama dan
- Jabatan bawahan langsung.

3) Dasar dalam penempatan karyawan perusahaan.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Halim Alfatah, dasar dalam menentukan penempatan karyawan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah sebagai berikut:

- a) Prestasi Akademis.
- b) Pengalaman Kerja.
- c) Usia.
- d) Jenis Kelamin.
- e) Keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dapat menunjang dalam bidang pekerjaan yang akan dilaksanakan.

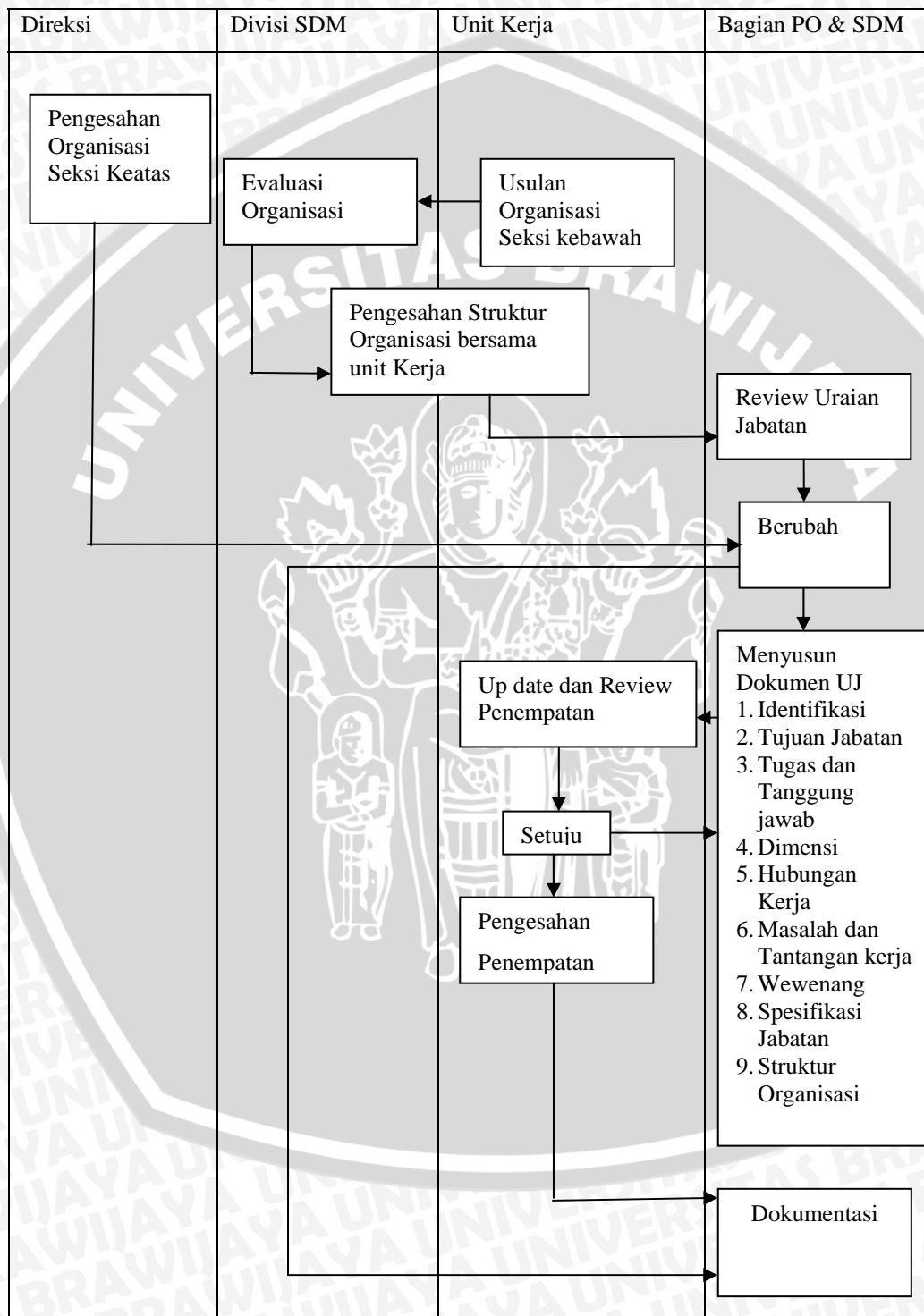


- 4) Prosedur penempatan karyawan perusahaan.
  - a) Menyusun rancangan struktur organisasi tingkat seksi keatas berdasarkan masukan dari direksi, kepala unit kerja, kepala divisi SDM dan hasil evaluasi jabatan sesuai kebutuhan perusahaan.
  - b) Menyampaikan rancangan struktur organisasi tingkat seksi keatas kepada kepala divisi SDM dan direksi untuk dibahas dan ditetapkan.
  - c) Menyusun rancangan struktur organisasi tingkat regu berdasarkan masukan dari kepala unit kerja, kepala divisi SDM dan hasil evaluasi jabatan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - d) Menyampaikan rancangan struktur organisasi tingkat regu kepada kepala divisi SDM untuk dibahas dengan kepala divisi terkait dan ditetapkan.
  - e) Mengesahkan penempatan sesuai dengan struktur organisasi.
  - f) Mendokumentasikan dan memelihara seluruh dokumen struktur organisasi.

Menurut arsip yang ada pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, *flow* dalam penentuan penempatan karyawan adalah digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Gambar 9

Flow Penyusunan Penempatan Karyawan



Sumber: Arsip PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.



- 5) Tugas dan tanggung jawab karyawan setelah proses penempatan karyawan pada perusahaan.

Setelah proses penempatan selesai, karyawan tersebut diberikan tugas oleh perusahaan sesuai dengan bidang kerja yang ditentukan perusahaan, yang meliputi:

a) Tugas Utama

Diisi tugas-tugas, kewajiban pokok dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan sesuai dengan jabatan yang diberikan.

b) Tugas Umum

- Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengkaji penyusunan rencana kerja dan anggaran unit kerja serta pelaksanaannya untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan kebijakan perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), rencana jangka panjang (RJP) perusahaan yang telah ditetapkan.
- Mengarahkan dan mengendalikan peningkatan mutu pekerjaan dan pelayanan di unit kerjanya sesuai dengan tertib administrasi, sistem dan prosedur perusahaan dalam rangka memastikan terlaksananya sistem pengendalian internal, berjalanya manajemen resiko, sistem mutu dan manajemen semen gresik (MSG) secara baik dan benar.

- Mengarahkan dan mengendalikan sistem dan cara kerja di unitnya untuk menciptakan kondisi dan suasana yang kondusif dalam mencapai prestasi kerja, nyaman, harmonis dan bersih dengan persyaratan keamanan, sistem manajemen K-3 dan lingkungan.
- Memotivasi, mengembangkan, membina dan mengevaluasi pegawai bawahannya untuk memastikan pegawai memiliki pengetahuan, keahlian, sikap dan kompetensi sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan sehingga dapat mendukung terciptanya target-target dan program dari unit kerjanya.
- Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan pekerjaan di unit kerjanya pada atasannya untuk memastikan tersedianya data informasi yang diperlukan.
- Bersinergi untuk melaksanakan konsolidasi dengan PT. Semen Padang dan PT. Semen Tonasa untuk memastikan terciptanya keselarasan aktivitas antar perusahaan dalam Semen Gresik Group (SGG) sehingga dapat memberikan manfaat optimal.

6) Kebijakan-kebijakan dalam penempatan karyawan perusahaan.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan bapak Halim Alfatih, ada beberapa kebijakan dalam penempatan karyawan diantaranya adalah:

- a) Karyawan perempuan tidak ditempatkan pada pekerjaan yang didalamnya terdapat shift kerja, hal ini dikarenakan dalam satu hari terjadi tiga kali shift yaitu shift pagi, siang dan malam.
  - b) Karyawan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan perusahaan tetapi memiliki kekurangan secara fisik, dimana kekurangannya tersebut tidak mengganggu aktifitas kerjanya akan ditempatkan dibagian yang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan. Sebagai contoh karyawan yang buta warna tidak ditempatkan di bagian pabrik akan tetapi ditempatkan dibagian yang tidak terlalu banyak berhubungan dengan warna dalam bidang kerjanya.
  - c) Seorang karyawan bisa mengerjakan pekerjaan karyawan lain selama masih dalam satu divisi atau satu jabatan fungsional.
- 7) Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam penempatan karyawan perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi dalam penempatan karyawan adalah ketika menjalankan tugas dari jabatan tersebut, tantangan yang timbul dari tugas tersebut harus diselesaikan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut bagian Pengembangan Organisasi Sumber Daya Manusia (PO SDM) di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, sebelum di tempatkan pada bagian kerjanya, karyawan terlebih dahulu telah dibekali dengan sejumlah pengetahuan dari hasil diklat yang dilakukan perusahaan.

## B. Analisis dan Interpretasi

### 1. Analisis Prosedur Rekrutmen pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Dalam melaksanakan prosedur rekrutmen, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk membentuk tim rekrutmen untuk menjalankan perekrutan karyawan. Berikut ini adalah prosedur rekrutmen perusahaan:

a) Tahap pertama dalam prosedur rekrutmen pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk adalah melakukan evaluasi kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang lima tahunan dengan memperhitungkan perkiraan pegawai promosi, pensiun dan keluar karena sebab lain. Hal ini sama dengan melakukan analisis jabatan, yaitu membuat uraian pekerjaan sehingga diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan tertentu. Setelah menganalisis prosedur pada tahap ini, menurut penulis kelemahan dari tahap ini adalah:

- Evaluasi yang dilakukan tidak menyinggung penilaian kinerja karyawan untuk perusahaan dan hanya memperhitungkan perkiraan pegawai promosi, pensiun dan keluar karena sebab lain.

Melihat kelemahan pada tahap pertama maka menurut penulis, sebaiknya:

- Evaluasi yang dilakukan perusahaan seharusnya memberikan penilaian-penilaian terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam evaluasi akan ditemukan karyawan yang kinerjanya baik, cukup ataupun kurang.

- Jangka waktu dalam melakukan evaluasi sebaiknya tidak terlalu lama. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.
- b) Prosedur kedua adalah melakukan rekrutmen melalui media cetak, media elektronik atau ke institusi pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan. Dalam literatur yang berkesesuaian dengan prosedur rekrutmen, maka tahap kedua ini disebut sumber-sumber rekrutmen, dimana sumber-sumber rekrutmen dibagi menjadi dua, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Menurut penulis setelah melakukan analisis terhadap prosedur kedua ini, kekurangan dari tahap ini adalah:
- Perusahaan hanya menyebutkan sumber-sumber rekrutmen eksternal dalam prosedur rekrutmennya. Padahal berdasarkan hasil wawancara, perusahaan juga melakukan sumber-sumber rekrutmen secara internal. Melihat kekurangan pada tahap kedua ini, maka menurut penulis, sebaiknya:
    - Dalam prosedur rekrutmen, perusahaan seharusnya juga mencantumkan cara perekrutan secara internal.
- c) Prosedur selanjutnya atau tahap ketiga adalah bersama unit kerja terkait, mengembangkan rencana tindak lanjut berupa:
1. Rekrutmen untuk memenuhi kekurangan jumlah personil.
  2. Diklat untuk memenuhi kebutuhan kompetensi.
- Setelah melakukan rekrutmen melalui sumber-sumber internal dan eksternal maka tahap selanjutnya adalah melaksanakan rekrutmen untuk

memenuhi kekurangan jumlah personil. Berdasarkan analisis dan hasil wawancara yang telah dilakukan, penulis dapat menyimpulkan sampai dengan tahap ini bahwa rekrutmen pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, memang dilakukan berdasarkan adanya kebutuhan jumlah karyawan pada masing-masing divisi.

- d) Setelah melewati prosedur rekrutmen secara berurutan, maka tahap terakhir adalah mendokumentasikan data perencanaan pegawai (dalam R/4005/004-1). Adapun bentuk dokumentasi data perencanaan pegawai adalah seperti terlampir pada lampiran 3.

## **2. Analisis Prosedur Seleksi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.**

Setelah melakukan prosedur rekrutmen, maka PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, melanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu melaksanakan prosedur seleksi perusahaan. Sebelumnya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, telah membuat sebuah tim yang selanjutnya dinamakan tim seleksi, tim inilah yang melakukan seleksi dari tahap awal hingga tahap akhir. Berikut ini adalah tahap-tahap dalam prosedur seleksi di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk:

- a) Dalam melaksanakan prosedur seleksi, perusahaan pertama-tama melihat dokumen data rekapitulasi pegawai jangka panjang. Hal ini merupakan kelanjutan dari prosedur rekrutmen tahap pertama yaitu melakukan evaluasi jangka panjang.
- b) Tahap selanjutnya dalam prosedur seleksi perusahaan adalah melaksanakan proses seleksi secara internal atau oleh ketua tim. Dalam tahap ini tim seleksi memberitahukan kepada pelamar untuk datang dan



mengikuti seleksi tahap selanjutnya. Adapun bentuk pemberitahuannya adalah seperti terlampir dalam lampiran 4 (R/4005/011). Yang dimaksud proses seleksi secara internal adalah seleksi dilakukan oleh orang dari dalam perusahaan dimana anggota dari tim seleksi adalah karyawan dari PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang secara khusus ditunjuk untuk melaksanakan seleksi karyawan. Berdasarkan analisis, menurut penulis kelemahan tahap kedua ini adalah:

- Tidak adanya definisi yang jelas tentang apa saja tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam tahap ini. Sebagai misal, tahap ini tidak menjelaskan prinsip-prinsip dasar apa yang digunakan dalam seleksi dan juga tidak menjelaskan sumber-sumber seleksi yang dipakai oleh perusahaan.

Melihat kekurangan pada tahap ini maka menurut penulis, sebaiknya:

- Tahap kedua lebih dijelaskan tentang apa yang dilakukan, meliputi hal apa saja yang dilakukan pada tahap ini.
- c) Prosedur selanjutnya atau tahap ketiga dalam prosedur seleksi perusahaan adalah melakukan seleksi pelamar, berdasarkan kriteria seleksi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meliputi:
- Seleksi administrasi surat lamaran.
  - Seleksi psikologis, antara lain: test psikologi, test potensi akademik, *personal profile analysis*, dll.
  - Seleksi kesehatan.

- Seleksi dengan wawancara. Wawancara yang dilakukan menggunakan pedoman wawancara (R/4005/14-1) untuk mendapatkan karyawan sebelum dinyatakan diterima atau ditolak. Adapun bentuk dari panduan wawancara dan panduan wawancara daftar isi adalah terlampir dalam lampiran 5 dan lampiran 6.

Jika melihat dari beberapa literatur tentang prosedur pelaksanaan seleksi, maka dalam tahap ini terdapat sedikit kekurangan, yaitu:

- Tidak adanya seleksi wawancara pendahuluan yang berfungsi untuk mendapatkan data yang lebih komplit dan lebih terinci.

Maka menurut penulis sebaiknya dilakukan penambahan dalam tahap ini, yaitu:

- Ada wawancara pendahuluan yang dilakukan sebelum diadakannya wawancara akhir guna menentukan karyawan tersebut diterima atau ditolak.
- d) Setelah melakukan seleksi pelamar maka tahap selanjutnya adalah menyampaikan rekomendasi berupa hasil seleksi kepada kepala divisi SDM. Adapun salah satu bentuk contoh rekapitulasi hasil seleksi administrasi (R/4005/010) yang disampaikan adalah seperti terlampir dalam lampiran 7.
- e) Prosedur yang keempat adalah menyampaikan surat konfirmasi kepada pelamar.
- Untuk pelamar yang dinyatakan diterima, bentuk pemberitahuannya terlihat seperti pada lampiran 8 (R/4005/015-1).

- Untuk pelamar yang dinyatakan ditolak, bentuk pemberituannya terlihat seperti pada lampiran 9 (R/4005/015-2).
- f) Prosedur terakhir yang dilakukan perusahaan adalah mengadministrasikan dokumen proses seleksi.

### **3. Analisis Prosedur Penempatan Karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.**

Setelah melalui serangkaian prosedur seleksi hingga perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka selanjutnya adalah melakukan penempatan karyawan. Adapun prosedur dalam menempatkan karyawan dalam PT. Semen Gresik (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

- a) Prosedur pertama yang harus dilaksanakan perusahaan adalah menyusun rancangan struktur organisasi tingkat seksi keatas berdasarkan masukan dari direksi, kepala unit kerja, kepala divisi SDM dan hasil evaluasi jabatan sesuai kebutuhan perusahaan. Menurut literatur yang berkesesuaian dengan penempatan karyawan maka prosedur pertama ini adalah melakukan pengembangan terhadap analisa beban kerja atau analisa tenaga kerja. Berdasarkan analisis terhadap tahap ini maka dalam prosedur pertama ini belum ada pendelegasian kekuasaan (*delegation of authority*) dari kepala divisi SDM kepada tim seleksi untuk melakukan penempatan karyawan. Karena menurut sejumlah literatur dalam prosedur penempatan karyawan, tahap pertama adalah mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian tenaga kerja.

- b) Setelah prosedur pertama selesai maka tim seleksi menyampaikan rancangan struktur organisasi tingkat seksi keatas kepada kepala divisi SDM dan direksi untuk dibahas dan ditetapkan.
- c) Setelah struktur organisasi tingkat seksi keatas ditetapkan langkah selanjutnya adalah menyusun rancangan struktur organisasi tingkat regu berdasarkan masukan dari kepala unit kerja, kepala divisi SDM dan hasil evaluasi jabatan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan analisis penulis, maka pada tahap ketiga ini sudah mulai menunjukkan dimana karyawan baru akan ditempatkan, karena berdasarkan data yang ada penempatan karyawan secara eksternal hanya menempati jabatan pada *level basic*. Ini berarti karyawan baru akan ditempatkan pada divisi perusahaan yang membutuhkan karyawan karena kekosongan jabatan pada divisi tersebut.
- d) Prosedur selanjutnya adalah menyampaikan rancangan struktur organisasi tingkat regu kepada kepala divisi SDM untuk dibahas dengan kepala divisi terkait dan ditetapkan.
- e) Setelah struktur organisasi tingkat regu ditetapkan, maka tahap selanjutnya adalah mengesahkan penempatan sesuai dengan struktur organisasi. Setelah melakukan analisa pada tahap kelima ini, menurut penulis terdapat sejumlah kekurangan, yaitu:
- Tidak adanya keterangan, siapa yang melakukan pengesahan terhadap karyawan baru yang telah ditempatkan.

Untuk itu menurut penulis, sebaiknya:

- Diberitahukan siapa yang melakukan pengesahan penempatan, karena dalam prosedur-prosedur sebelumnya terdapat beberapa bagian yang ikut memberikan masukan dalam melakukan penempatan karyawan seperti direksi (ada pada prosedur pertama), kepala unit kerja dan kepala divisi SDM (ada pada prosedur ketiga).
- f) Prosedur terakhir dalam penempatan karyawan adalah mendokumentasikan dan memelihara seluruh dokumen struktur organisasi. Adapun contoh salah satu bentuk dokumentasi struktur organisasi tingkat regu (R/4005/001-2) adalah seperti terlampir pada lampiran 10.

#### **4. Alternatif Penyelesaian Masalah**

##### **a. Rekrutmen**

Setelah melakukan penelitian pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dapat ditarik sebuah alternatif penyelesaian masalah terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam melakukan rekrutmen, diantaranya:

- 1) Untuk permasalahan tentang terbatasnya kemampuan sumber daya manusia yang akan direkrut, hendaknya dalam melakukan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan pelamar yang benar-benar memiliki potensi yang unggul dan memenuhi persyaratan serta harus disesuaikan dengan jumlah yang diperlukan sehingga orang yang terpilih benar-benar sesuai dengan pekerjaannya. Misalnya untuk menduduki posisi pada bagian teknisi, perusahaan harus mempunyai standar dan kriteria yang jelas bagi karyawan yang akan melamar

pekerjaan sebagai teknisi perusahaan. Dengan cara ini diharapkan calon pelamar yang akan memilih jabatan sebagai teknisi, pada dasarnya adalah benar-benar orang yang ahli dan mengerti tentang bidang pekerjaan yang akan dipilih. Sehingga perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas sebelum diseleksi.

- 2) Untuk permasalahan mengenai terbenturnya antara kepentingan perusahaan dalam mencari karyawan dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR), perusahaan dapat melakukan antisipasi dengan cara melakukan kerja sama terhadap lembaga-lembaga pendidikan di sekitar area perusahaan. Misalnya, perusahaan melakukan rekrutmen kepada 20 lulusan terbaik universitas yang berada di sekitar area perusahaan dengan ketentuan mahasiswa yang bersangkutan adalah asli putra daerah. Dengan cara seperti itu diharapkan kepentingan perusahaan dalam mencari karyawan yang *qualifaid* menurut kebutuhan perusahaan dapat berjalan seimbang dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

b. Seleksi

Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) memang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan sebesar PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, tetapi permasalahan yang kemudian muncul adalah perusahaan harus menurunkan standar penilaian untuk menyesuaikan dengan sumber daya

manusia di area sekitar perusahaan. Sehingga dapat dijelaskan sebuah alternatif penyelesaian masalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan dapat menyesuaikan antara kebutuhan pelamar dengan imbalan yang ditawarkan menurut kualitas kerja dan konteks perusahaan.
- 2) Perusahaan harus mampu mengumpulkan informasi tentang para pelamar untuk menyesuaikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan seseorang terhadap kebutuhan kerja dan untuk menyesuaikan kepribadian, minat, dan kesukaan seseorang dengan kerja dan karakteristik perusahaan. Dengan informasi yang jelas tersebut perusahaan dapat melakukan seleksi sesuai dengan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan para pelamarnya, sehingga meskipun standar penilaian seleksi diturunkan perusahaan tetap dapat memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan.

#### c. Penempatan Karyawan

Permasalahan yang dihadapi dalam penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, muncul ketika karyawan menjalankan tugas dari jabatan yang baru didapatnya, hal ini dikarenakan tantangan yang timbul dari tugas tersebut harus diselesaikan oleh karyawan yang bersangkutan, dalam hal ini sebaiknya sebelum melakukan penempatan karyawan, perusahaan harus mampu memberikan penjelasan kepada karyawan tentang beberapa hal, diantaranya:

- 1) Penjelasan tentang aspek organisasi dapat berupa:

- Sejarah.
  - Struktur dan tipe organisasi.
  - Pengenalan para pejabat.
  - Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja.
  - Ketentuan normatif .
  - Produk Organisasi.
  - Budaya organisasi.
- 2) Penjelasan tentang kepentingan pegawai meliputi:

- Penghasilan.
- Jam Kerja.
- Hak cuti.
- Fasilitas yang disediakan.
- Pendidikan dan pelatihan Pensiun.

3) Sedangkan penjelasan tentang ruang lingkup tugas dapat meliputi:

- Tugas pokok yang harus dikerjakan.
- Team work.

Dengan cara tersebut diharapkan karyawan yang baru ditempatkan pada sebuah jabatan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan dapat mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan baik sehingga akan memperkecil resiko terhadap kesalahan yang mungkin dilakukan karyawan baru dalam penyelesaian tugasnya.



## 5. Hasil-hasil yang Dapat Menjadi Pertimbangan dalam Melaksanakan Prosedur Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, maka dalam melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Dalam melaksanakan prosedur rekrutmen hendaknya perusahaan melakukan evaluasi dengan memberikan penilaian-penilaian terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam evaluasi akan ditemukan karyawan yang kinerjanya baik, cukup ataupun kurang dan juga jangka waktu dalam melakukan evaluasi ada baiknya tidak terlalu lama.
- b) Dalam prosedur rekrutmen, perusahaan seharusnya juga mencantumkan cara perekrutan secara internal.
- c) Dalam prosedur pelaksanaan seleksi hendaknya perusahaan menambahkan seleksi tahap wawancara pendahuluan, sebelum wawancara tahap akhir.
- d) Dalam prosedur penempatan karyawan perlu ditambahkan keterangan siapa yang melakukan pengesahan penempatan karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, tentang prosedur rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan maka dapat dikemukakan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Rekrutmen yang dilakukan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, merupakan upaya untuk mencari pelamar kerja yang sesuai dengan struktur jabatan dalam perusahaan, yang mana kebutuhan karyawan pada perusahaan didasarkan pada kebutuhan karyawan pada masing-masing divisi.
2. Evaluasi yang dilakukan dalam prosedur rekrutmen pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, belum menyinggung penilaian kinerja karyawan untuk perusahaan, hanya memperhitungkan perkiraan pegawai promosi, pensiun dan keluar karena sebab lain.
3. Dalam prosedur rekrutmennya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, hanya menyebutkan sumber-sumber rekrutmen eksternal, sedangkan untuk sumber-sumber rekrutmen internalnya tidak disebutkan.
4. Prosedur rekrutmen dan seleksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk didasarkan pada kebutuhan jumlah karyawan jangka panjang lima tahunan.

5. Dalam prosedur seleksi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, tidak terdapat seleksi wawancara pendahuluan yang berfungsi untuk mendapatkan data yang lebih komplit dan lebih terinci.
6. Dalam prosedur penempatan karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, pengambilan keputusan didasarkan atas masukan dari direksi, kepala unit kerja dan kepala divisi SDM.

## **B. Saran**

1. Dalam melaksanakan prosedur rekrutmen hendaknya perusahaan melakukan evaluasi dengan memberikan penilaian-penilaian terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam evaluasi akan ditemukan karyawan yang kinerjanya baik, cukup ataupun kurang.
2. Jangka waktu dalam melakukan evaluasi sebaiknya tidak terlalu lama. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan.
3. Dalam prosedur rekrutmen, ada baiknya perusahaan juga mencantumkan cara perekrutan secara internal, sehingga kriteria karyawan dalam prosedur rekrutmen secara internal dapat dilihat oleh karyawan perusahaan, hal ini dapat mengurangi kecurangan dalam rekrutmen secara internal.
4. Dalam prosedur pelaksanaan seleksi hendaknya perusahaan menambahkan seleksi tahap wawancara pendahuluan, sebelum wawancara tahap akhir.
5. Dalam prosedur penempatan karyawan perlu ditambahkan keterangan siapa yang melakukan pengesahan penempatan karyawan, sehingga dalam

struktur organisasi dapat diketahui tugas dan wewenang jabatan dengan jelas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Hani, T. Handoko. 2000. *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komarudin, Edwin B. 1990. *Pengadaan Personalialia*, Jakarta: CV Rajawali.
- Lucas, Henry C. Jr. 1987. *Analisis, Desain dan Implementasi Sistem Informasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkuprawira, TB, Syafri. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, Malang: UMM Press.
- Manulang M, Marihot AMH. 2004. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Maitland Iain.1993. *Petunjuk Merekrut Karyawan*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Martoyo. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Nasir, M. 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi Hadari H, 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: UGM Press.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.

Sastrohadiwiryo Siswanto DR.B. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Siagian Sondang. 1998. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

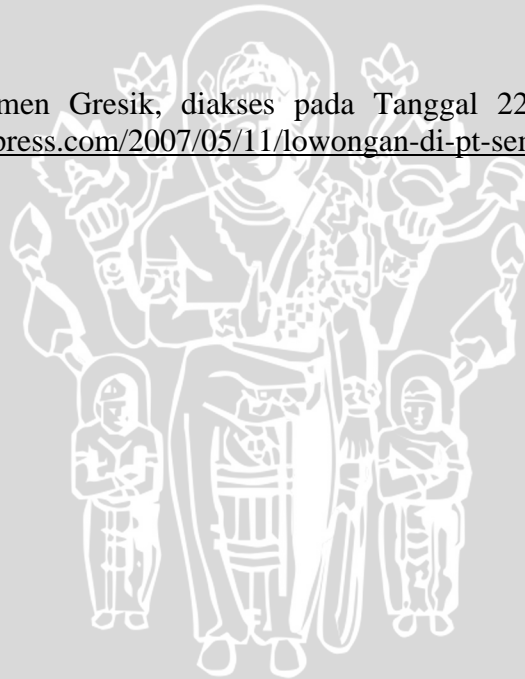
Siswanto Bedjo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru.

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Penerbit Alfa Beta.

Yuli Cantika Budi Sri. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Malang: UMM press.

**Internet:**

Lowongan di PT Semen Gresik, diakses pada Tanggal 22 April 2010 dari <http://cepu.wordpress.com/2007/05/11/lowongan-di-pt-semen-gresik/>



## Lampiran 1

### Daftar Wawancara

#### Rekrutmen

1. Mengapa perusahaan melaksanakan rekrutmen? Dan apa yang menjadi dasar perusahaan dalam melakukan rekrutmen?
2. Kekosongan jabatan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, terjadi karena faktor apa saja?
3. Dalam melakukan rekrutmen metode apa yang banyak digunakan perusahaan untuk memperoleh pelamar pekerjaan?
4. Bagaimana sistem rekrutmen yang digunakan perusahaan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini?
5. Bagaimana prosedur rekrutmen perusahaan? Melewati tahap apa saja prosedur rekrutmen yang dilakukan perusahaan?
6. Kebijakan-kebijakan apa saja yang sudah diterapkan perusahaan dalam prosedur rekrutmen? Contoh konkritnya bagaimana?
7. Apa permasalahan yang timbul dari prosedur rekrutmen yang digunakan perusahaan?

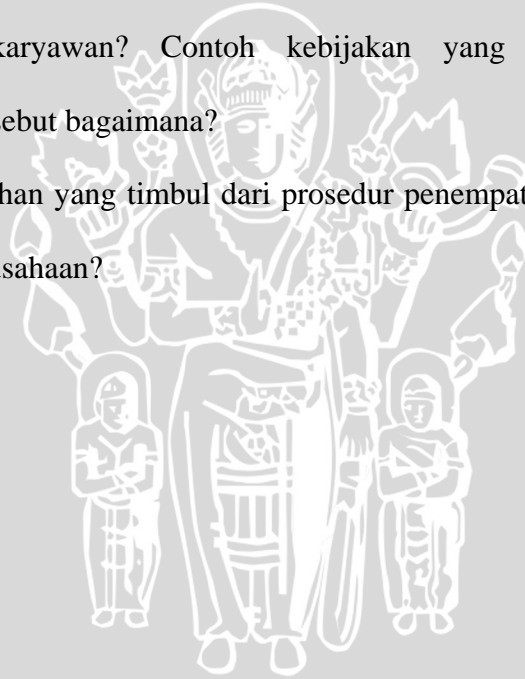
#### Seleksi

1. Apa yang menjadi kualifikasi dasar dalam pelaksanaan prosedur seleksi perusahaan?
2. Bagaimana prosedur seleksi perusahaan? Melewati tahapan-tahap apa saja?
3. Kebijakan-kebijakan apa saja yang diterapkan perusahaan dalam prosedur seleksi? Contoh pelaksanaan kebijakan itu sendiri bagaimana?

4. Apa permasalahan yang timbul dari prosedur seleksi yang digunakan perusahaan?

#### Penempatan karyawan

1. Bagaimana dasar dalam menentukan penempatan karyawan yang digunakan perusahaan?
2. Bagaimana prosedur penempatan karyawan yang digunakan perusahaan?
3. Bagaimana skema penempatan karyawan dalam perusahaan?
4. Kebijakan-kebijakan apa saja yang diterapkan perusahaan dalam prosedur penempatan karyawan? Contoh kebijakan yang telah diterapkan perusahaan tersebut bagaimana?
5. Apa permasalahan yang timbul dari prosedur penempatan karyawan yang digunakan perusahaan?





## Lampiran 2

## Pedoman Wawancara

1. Gambaran umum perusahaan (meliputi sejarah, lokasi dan struktur PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. )
2. Gambaran umum bagian personalia.
3. Gambaran umum prosedur rekrutmen PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
4. Gambaran umum prosedur seleksi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
5. Gambaran umum prosedur penempatan karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.
6. Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.
7. Kebijakan-kebijakan yang sudah diterapkan dalam prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan.



Lampiran 4

R/4005/011  
R-0, 8 Agustus 2008

Nomor : <<Nomor>>/ KP.00.03/4003/xx.xxxx  
Lampiran : -  
Perihal : **PROSES SELEKSI**

Gresik, DD-MM-YY

Kepada Yth.  
Sdr. <<Nama>>  
<<Alamat 1>>  
<<Alamat 2>>  
<<Alamat Kota>>

Dengan Hormat,

Berdasarkan hasil seleksi tahap sebelumnya yang telah dilaksanakan oleh Tim Rekrutmen beberapa waktu yang lalu, dengan ini kami mengharap kehadiran saudara pada:

Hari, tanggal :  
Mulai pukul :  
Keperluan :  
Tempat :

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pada saat hadir saudara membawa :

1. ----
2. ----
3. ----
4. Dst.

Surat panggilan ini harap dibawa dan dianggap batal bila saudara tidak hadir pada tanggal dan waktu tersebut diatas.

Perlu diketahui bahwa dalam melaksanakan proses seleksi penerimaan calon pegawai, PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, tidak memungut biaya apapun dari peserta, dan kami harapkan hadir 15 menit sebelum acara dimulai.

Demikian untuk dimaklumi.

Tim. Kebijakan Pengembangan SDM  
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk,

---

Lampiran 5

R/4005/014-1  
R-0, 8 Agustus 2008**Panduan Interview****Form A / B / C****Nama :** \_\_\_\_\_**Tanggal :** \_\_\_\_\_**Jabatan :** \_\_\_\_\_**Interviewer :** \_\_\_\_\_**Persiapan .**

1. Review data histories / CV ; tentukan pengalaman/ pekerjaan yang relevan
2. Persiapkan review latar belakang, dengan memilih/menandai (1) pengalaman kerja yang kurang jelas atau (2) jeda waktu employment
3. persiapkan pertanyaan-pertanyaan kunci, dengan mereview kembali perilaku kunci setiap kompetensi
4. Rencanakan / perkirakan waktu yang diperlukan untuk semua sesi

**Kerangka Pembukaan Interview.**

- Memberi salam kandidat, perkenalkan nama dan posisi
- Menjelaskan tujuan interview
  1. Untuk saling mengenal antara interviewer dan kandidat
  2. Untuk mempelajari lebih jauh latar belakang dan pengalaman kerja kandidat
  3. Untuk membantu kandidat lebih mengenal posisi dan organisasi
- Menggambarkan rencana interview
  1. Sampaikan bahwa akan dilakukan review histories dan pengalaman secara cepat
  2. Sampaikan bahwa akan ditanyakan secara spesifik pengalaman kerja tertentu
  3. Sediakan informasi seperlunya tentang posisi dan organisasi
  4. Tegaskan bahwa : kedua belah pihak akan memperoleh informasi untuk pengambilan keputusan yang baik.
  5. Beritahukan untuk persetujuannya bahwa interviewer akan mencatat seperlunya selama interview berlangsung
- Transisi ke review data histories

**List**

Lampiran 6

R/4005/014-1  
R-0, 8 Agustus 2008**PANDUAN INTERVIEW****Daftar Isi**PersiapanKey background review

Kompetensi:

Semangat berprestasiOrientasi pada pelayanan pelangganKerjasama kelompokPengendalian diriPercaya diriSemangat belajarKesadaran organisasiInisiatifKepemimpinanBerpikir sistematis dan strategisKemampuan bisnisCoaching



Lampiran 8

R/4005/015-1  
R-0, 8 Agustus 2008

Nomor : <<Nomor>>/ KP.00.03/4003/xx.xxxx  
Lampiran : -  
Perihal : **PROSES KONFIRMASI**

Gresik, DD-MM-YY

Kepada Yth.  
Sdr. <<Nama>>  
<<Alamat 1>>  
<<Alamat 2>>  
<<Alamat Kota>>

Dengan Hormat,

Mempertimbangkan hasil proses seleksi yang telah saudara ikuti beberapa waktu yang lalu, dengan ini diberitahukan bahwa saudara dapat diterima sebagai Calon Pegawai PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sesuai ketentuan Perusahaan tentang pengadaan pegawai yang telah kami sampaikan, kondisi yang akan saudara terima adalah sebagai berikut :

Mulai bekerja :  
Pukul :  
Tempat :  
Status kepegawaian :  
Tingkat / golongan :

Apabila Saudara tidak hadir pada tanggal tersebut di atas, maka saudara dinyatakan mengundurkan diri.

Demikian untuk dimaklumi.

Tim. Kebijakan Pengembangan SDM  
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk,

Lampiran 9

R/4004/015-2  
R-0, 8 Agustus 2008

Nomor : &lt;&lt;Nomor&gt;&gt;/ KP.00.03/3002/xx.xxxx

Lampiran : -

Perihal : **PEMBERITAHUAN**

Gresik, DD-MM-YY

Kepada Yth.

Sdr. &lt;&lt;Nama&gt;&gt;

&lt;&lt;Alamat 1&gt;&gt;

&lt;&lt;Alamat 2&gt;&gt;

<<Alamat Kota>>

Dengan Hormat,

PT semen gresik persero Tbk, menyampaikan terima kasih atas keikutsertaan Saudara dalam mengikuti seleksi pegawai.

Berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan beberapa waktu yang lalu, dengan ini kami beritahukan bahwa saudara belum **memenuhi kualifikasi** yang ditetapkan oleh Perusahaan.

Demikian untuk dimaklumi.



Tim. Kebijakan Pengembangan SDM  
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk,

---



Lampiran 10

R/4005/001-2  
Revisi 2, Tanggal 16 Maret 2009

STRUKTUR ORGANISASI TINGKAT REGU  
DIVISI.....

No	Nama Jabatan	Jumlah Posisi	Pelaksana
1.	Kepala Divisi....		
2.	Kepala Bagian.....		
3.	Kepala Seksi.....		
4.	Kepala Regu.....		
5.	Kepala Bagian.....		
6.	Kepala Seksi...		
7.	Kepala Regu.....		
8.	Kepala Bagian.....		
9.	Kepala Seksi.....		
10.	Kepala Regu.....		

Diperiksa Oleh :

Disetujui Oleh :

Kepala Divisi.....

Ir. Suharjo Basuki, MM  
Kepala Divisi SDM

Surat Keterangan Penelitian



**CURRICULUM VITAE**

Nama : M. Devid Abdi Apriyanto  
Nomor Induk Mahasiswa : 0610323107  
Tempat dan Tanggal  
Lahir : Lamongan, 02 April 1986  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Raya Kembangbahu No. 05  
Kecamatan Kembangbahu  
Kabupaten Lamongan  
Jawa Timur

**Pendidikan****Formal :**

1992 - 1998 : SD Negeri Kembangbahu 2, Lamongan  
1998 - 2001 : SLTP Negeri 1 Kembangbahu, Lamongan  
2001- 2004 : SMA Negeri 2 Lamongan, Lamongan  
2006 - 2010 : Jurusan Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang

**Non Formal :**

1. DAT Profesional Program Microsof Office  
2003
2. Test Of English Foreign Language (TOFEL)
3. Management Economic Simulation Exercise  
(MESE) FIA UNIBRAW