

ANALISIS PELAKSANAAN PROGRAM REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN KERJA, DAN PELATIHAN KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ERWIN NURHUDA
105030204111010**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

MOTTO

*Hidup seperti roda yang selalu berputar, terkadang di atas namun
adakalanya akan berada di bawah. Carilah ilmu yang barokah dan bermanfaat,
demi penuntun masa depanmu.*

*"Manusia yang baik bukanlah manusia yang tidak pernah melakukan
kesalahan, tetapi manusia yang baik ialah jika melakukan kesalahan maka ia
akan meminta maaf atas kesalahan yang dilakukannya."*

Dan orang-orang yang beriman (kepada Allah) dan mengerjakan kebajikan
serta beriman kepada apa yang diturunkan kepada Muhammad, dan itulah
kebenaran dari Tuhan mereka. Allah menghapus kesalahan-kesalahan mereka,
dan memperbaiki keadaan mereka.

(QS Muhammad : 2)

*Jahu bahwa kita tahu apa yang kita ketahui dan tahu bahwa kita tidak tahu
apa yang tidak kita ketahui, itulah pengetahuan sejati. (Copernicus)*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS PELAKSANAAN PROGRAM REKRUTMEN, SELEKSI,
PENEMPATAN KERJA, DAN PELATIHAN KARYAWAN

Disusun oleh : ERWIN NURHUDA

NIM : 105030204111010

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Malang,

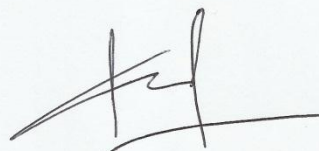
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001



M. Faisal Riza, S.Sos, M.Si
NIP. 19750902 200501 1 002

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Senin
 Tanggal : 3 Maret 2014
 Jam : 09.00 – 10.00
 Skripsi atas nama : Erwin Nurhuda
 Judul : Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)

Malang, 3Maret 2014

DINYATAKAN LULUS MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Djahmur Hamid, DIP.BUS, M.Si
 NIP. 19481110 198010 1 001

Anggota



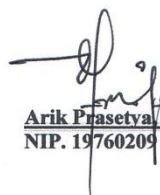
M. Faisal Riza, S.Sos, M.Si
 NIP. 19750902 200501 1 002

Anggota



Dr. Hamidah NU, S.Sos, M.Si
 NIP. 19721117 199802 2 001

Anggota



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
 NIP. 19760209 200604 1 001

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, Februari 2014



Erwin Nurhuda
105030204111010

RINGKASAN

Erwin Nurhuda, 2014, Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). Ketua Pembimbing: Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si, Anggota: Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si. 204+ xv.

Transportasi umum menjadi salah satu kebutuhan bagi masyarakat dalam berpergian untuk melakukan aktifitasnya, baik aktifitas jarak dekat maupun jarak jauh. Dalam rangka mewujudkan penyediaan jasa transportasi darat yang aman, nyaman, dan didukung dengan layanan yang prima, Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah memfokuskan pada pemenuhan karyawan yang berkualitas agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan setianya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam upaya untuk mendapatkan karyawan yang berkompetensi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga untuk mendeskripsikan dan menganalisa kebijakan perusahaan apa dalam program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dalam upaya untuk menentukan kebijakan yang tepat diambil perusahaan dalam rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Analisis yang digunakan adalah model analisa interaktif dari Miles dan Huberman. Langkah-langkah yang diambil yaitu mengumpulkan data primer yang diambil dari hasil wawancara, data primer dikategorikan ke dalam bagian-bagian tertentu secara rinci dan juga sistematis sesuai dengan fokus penelitian, mengumpulkan data, menyusun dan menyajikan data secara terperinci dan jelas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah melalui tahapan yang sistematis dimana dalam pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia Indah dapat dilakukan di kantor pusat maupun di setiap pool yang berada dalam trayek armada dan kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktifitas yang dilakukan.

Saran yang direkomendasikan yaitu (1) peramalan biaya yang akan digunakan dalam program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan, (2) evaluasi dari rencana jangka waktu perekrutan yang dilakukan BPU Rosalia Indah untuk menekan turnover karyawan, (3) memperhatikan calon pegawainya dengan memperhatikan kriteria calon bukan hanya dari sistem seleksi tetapi juga dengan pengalaman dan sikap dari calon pegawai, (4) jangka waktu rutin untuk pelatihan bagi karyawan baik itu perorangan maupun per divisi agar karyawan tetap terjaga keterampilan, (5) perusahaan harus mempunyai tim penilai dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang telah diberikan pelatihan.

SUMMARY

Erwin Nurhuda, 2014, Analysis of the Implementation Program of Recruitment, Selection, Placement, and Training of Employees (Study on Employees Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). Chairman Guianced: Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si, Members Guidance: Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si. 204+xv.

Public transport is one of the requirements for the community in the travel activities to do, both activities at close range or long range. In order to realize the ground transportation service provider of safe, comfortable, and backed with excellent service, Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah focusing on the fulfillment of the qualified employees in order to provide the best service to its loyal customers. The purpose of this study is to describe and analyze how the implementation of recruitment, selection, placement, and training employees in an effort to get employees who are competent in carrying out improvements. In addition also to describe and analyze what the company policy in the program of recruitment, selection, job placement, and training employees in an effort to determine appropriate policy taken companies in recruitment, selection, placement, and training employees.

The research method used is descriptive analytical methods with qualitative approaches. Analysis of the interactive analysis models used are from Miles and Huberman. The steps that are taken that collect primary data culled from interviews, primary data are categorized into specific sections in detail and also systematically in accordance with the focus of research, collecting data, compiling and presenting data in detail and clear.

The results showed that the implementation of the recruitment, selection, placement, and training employees in BPU Rosalia Indah through systematic stages where recruitment is done in the execution of the BPU Rosalia Indah can be made at head office and in every pool in the routes of fleet and the policies that are applied in the process of recruitment, selection, placement, and training employees at BPU Rosalia Indah is based upon the needs of the company workforce in the activities undertaken.

The advice recommended that (1) forecasting the cost that will be used in the program of recruitment, selection, placement, and training employees, (2) evaluation of the plan period of recruitment is done to suppress the BPU Rosalia Indah employee turnover, (3) pay attention to prospective employees by observing the criteria of candidates not only from system selection but also with the experience and attitudes of prospective employees, (4) a period of routine training for the individual or whether it is an employee the division so that employees stay up skills, (5) the company must have a team of assessors from the results of work performed by an employee who had been given training.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, anugerah serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah).

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:

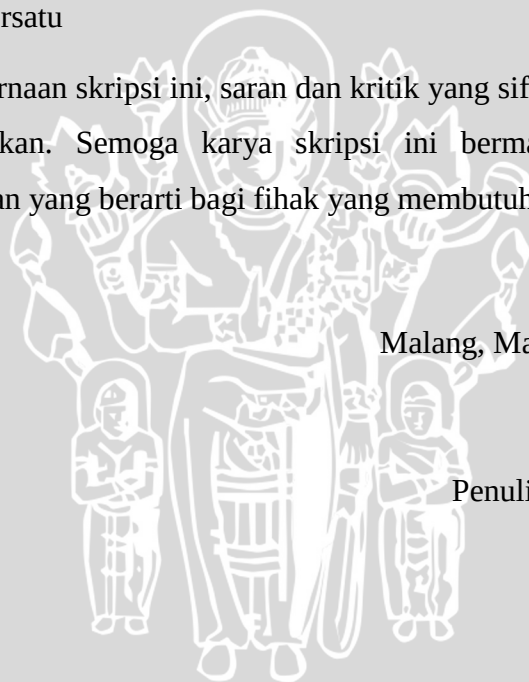
1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis
3. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si selaku dosen pembimbing I
4. Bapak Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing II
5. Bapak Drs. Eko Sumarso, MM selaku Manager HRD Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah beserta para staf
6. Bapak Bambang Iswanto selaku kepala agen dan pool BPU Rosalia Indah Jember, Bapak Agus Sudiyono selaku kepala agen dan pool BPU Rosalia Indah Surabaya, dan Bapak Yustinus Hartono selaku kepala agen dan pool BPU Rosalia Indah Tangerang

7. Kedua orang tua saya, Bapak Widodo dan Ibu Herawati beserta adik perempuan saya Erwinda Hapsari yang telah memberikan doa dan dukungannya selama ini
8. Seluruh teman-teman mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya angkatan 2010
9. Teman-teman di Forum Kajian Islam dan Masyarakat (FORKIM) Fakultas Ilmu Administrasi
10. Teman-teman komunitas Rosalia Indah Mania kordinator wilayah Jawa Timur dan nasional
11. Pihak-pihak yang turut membantu kelancaran dari skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

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.

Malang, Maret 2014

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BABI PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan.....	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
B. Rekrutmen.....	17
1. Pengertian Rekrutmen.....	17
2. Tujuan Rekrutmen Karyawan.....	18
3. Prinsip-prinsip Rekrutmen Karyawan.....	20
4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan.....	21
5. Kendala dan Hambatan Rekrutmen.....	23
C. Seleksi.....	26
1. Pengertian Seleksi.....	26
2. Tujuan Seleksi Karyawan.....	27
3. Proses Seleksi Karyawan.....	28
4. Metode Seleksi Karyawan.....	31
5. Sistem Seleksi yang Efektif.....	33
D. Penempatan.....	34
1. Pengertian Penempatan Karyawan.....	34
2. Ketepatan Dalam Penempatan Karyawan.....	36
3. Kebijakan Penempatan Karyawan.....	37
4. Masalah Dalam Penempatan Karyawan.....	39
E. Pelatihan.....	40
1. Pengertian Pelatihan.....	40
2. Tujuan Pelatihan Karyawan.....	41
3. Kebutuhan Pelatihan Karyawan.....	43

4. Metode Pelatihan Karyawan.....	44
5. Manfaat Pelatihan Karyawan.....	48
F. Kerangka Berpikir.....	49

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	51
B. Fokus Penelitian.....	53
C. Lokasi Penelitian.....	54
D. Jenis Sumber Data.....	55
1. Data Primer.....	55
2. Data Sekunder.....	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
1. Wawancara.....	57
2. Dokumentasi.....	57
3. Observasi.....	58
F. Instrumen Penelitian.....	58
1. Peneliti Itu Sendiri.....	58
2. Catatan Penelitian.....	59
3. Pedoman Dokumentasi.....	59
4. Pedoman Wawancara.....	59
G. Analisis Data.....	60

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	63
1. Sejarah Singkat BPU Rosalia Indah.....	63
2. Komitmen BPU Rosalia Indah.....	64
3. Hasil Usaha BPU Rosalia Indah.....	65
4. Lokasi Perusahaan.....	66
5. Visi dan Misi BPU Rosalia Indah.....	67
6. Trayek Armada BPU Rosalia Indah.....	68
7. Logo Perusahaan dan Maknanya.....	70
8. Struktur Organisasi.....	72
B. Penyajian Data.....	
A. Rekrutmen.....	85
1. Tujuan Rekrutmen Karyawan.....	85
2. Rencana Rekrutmen Karyawan.....	86
3. Metode Rekrutmen Karyawan.....	90
4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan.....	95
5. Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan.....	97
6. Kendala dan Solusi Rekrutmen Karyawan.....	98
B. Seleksi.....	99
1. Tujuan Seleksi Karyawan.....	99
2. Kebijakan Seleksi Karyawan.....	101
3. Pelaksanaan Seleksi Karyawan.....	103
4. Kriteria Kelulusan Seleksi Karyawan.....	103
5. Masalah dan Seleksi Karyawan.....	107

C. Penempatan.....	108
1. Tujuan Penempatan Karyawan.....	108
2. Kebijakan Penempatan Karyawan.....	109
3. Pelaksanaan Penempatan Karyawan.....	112
4. Masalah dan Solusi Penempatan Karyawan.....	114
D. Pelatihan.....	116
1. Tujuan Pelatihan Karyawan.....	116
2. Metode Pelatihan Karyawan.....	117
3. Kebijakan Pelatihan Karyawan.....	121
4. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan.....	122
5. Masalah dan Solusi Pelatihan Karyawan.....	123
C. Analisis Data.....	124
1. Tujuan Rekrutmen Karyawan.....	125
2. Rencana Rekrutmen Karyawan.....	127
3. Metode Rekrutmen Karyawan.....	130
4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan.....	133
5. Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan.....	135
6. Kendala dan Solusi Rekrutmen Karyawan.....	136
7. Tujuan Seleksi Karyawan.....	139
8. Kebijakan Seleksi Karyawan.....	141
9. Pelaksanaan Seleksi Karyawan.....	144
10. Kriteria Kelulusan Seleksi Karyawan.....	145
11. Masalah dan Solusi Seleksi Karyawan.....	148
12. Tujuan Penempatan Karyawan.....	149
13. Kebijakan Penempatan Karyawan.....	151
14. Pelaksanaan Penempatan Karyawan.....	153
15. Masalah dan Solusi Penempatan Karyawan.....	154
16. Tujuan Pelatihan Karyawan.....	156
17. Metode Pelatihan Karyawan.....	159
18. Kebijakan Pelatihan Karyawan.....	162
19. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan.....	164
20. Masalah dan Solusi Pelatihan Karyawan.....	165

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	166
B. Saran.....	168

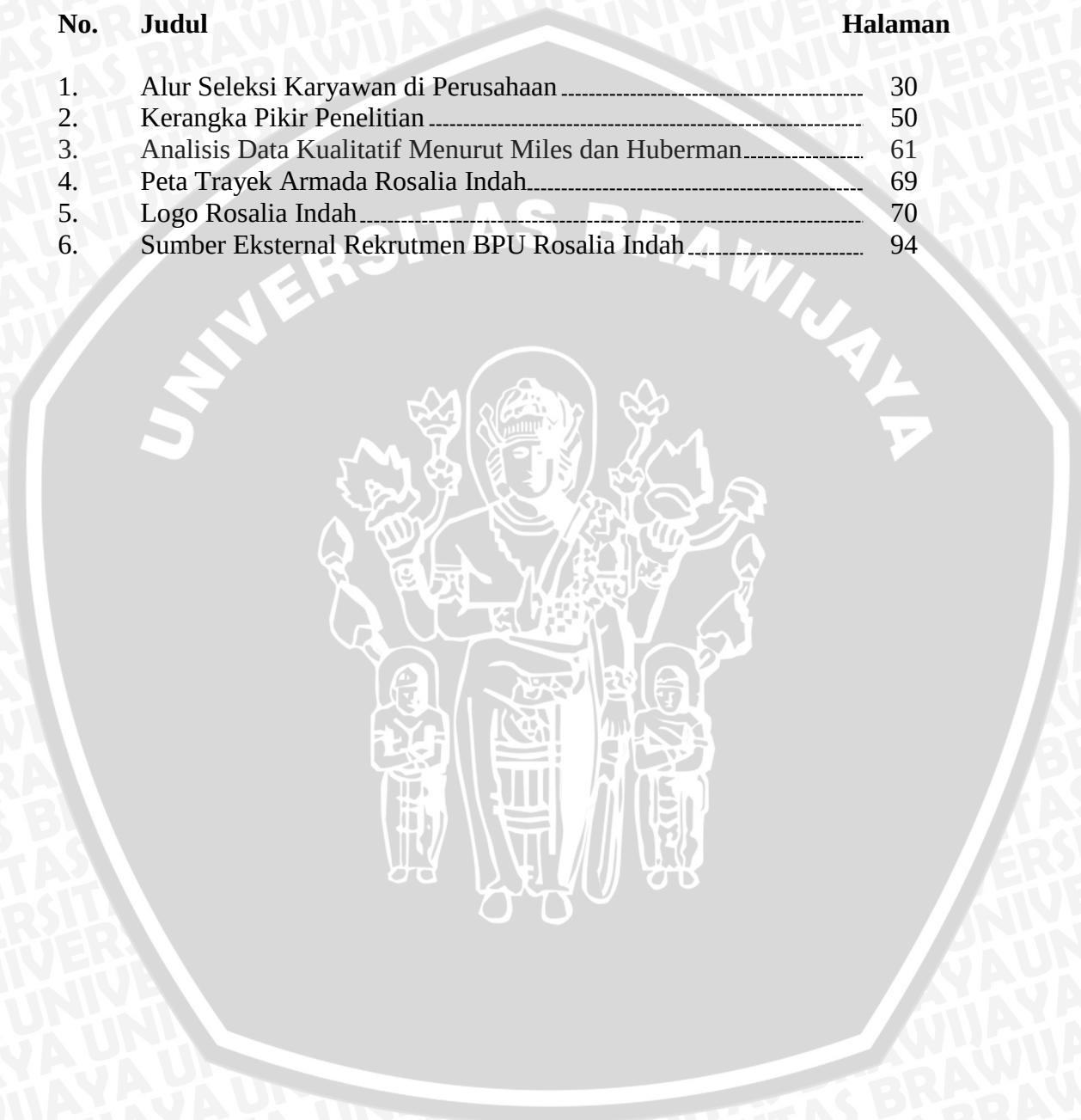
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu	15
2.	Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal	25
3.	Trayek Perjalanan Rosalia Indah	68
4.	Urutan Seleksi Tertulis Karyawan BPU Rosalia Indah	104
5.	Tujuan Rekrutmen Karyawan	126
6.	Rencana Rekrutmen Karyawan	128
7.	Metode Rekrutmen Karyawan	131
8.	Kendala Rekrutmen Karyawan	138
9.	Tujuan Seleksi Karyawan	140
10.	Prosedur Seleksi Karyawan	142
11.	Proses Seleksi Karyawan	147
12.	Pertimbangan Penempatan Karyawan	152
13.	Dasar Penempatan Karyawan	155
14.	Tujuan Pelatihan Karyawan	157
15.	Metode Pelatihan Karyawan	160
16.	Kebutuhan Pelatihan Karyawan	163

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Alur Seleksi Karyawan di Perusahaan	30
2.	Kerangka Pikir Penelitian	50
3.	Analisis Data Kualitatif Menurut Miles dan Huberman.....	61
4.	Peta Trayek Armada Rosalia Indah.....	69
5.	Logo Rosalia Indah.....	70
6.	Sumber Eksternal Rekrutmen BPU Rosalia Indah.....	94



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Jumlah Seluruh Karyawan BPU Rosalia Indah	173
2.	Syarat Ketentuan Bagi Pelamar Kerja	192
3.	Sumber Rekrutmen Karyawan.....	193
4.	Tahapan Seleksi Karyawan BPU Rosalia Indah	194
5.	Surat Keterangan Penempatan Karyawan.....	198
6.	Nota Dinas Pemberitahuan Penempatan Karyawan.....	199
7.	Surat Keterangan Pelatihan dan Diklat Karyawan.....	200
8.	Pelatihan dan Seminar yang Diberikan Kepada Karyawan.....	201
9.	Pelatihan Secara Teori dan Praktik untuk Karyawan.....	202
10.	Pedoman Wawancara.....	203



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, dunia kerja dan karir juga mengalami perkembangan maupun perubahan yang sesuai dengan kebutuhan. Antara pemberi kerja dan pencari kerja berada dalam posisi yang saling membutuhkan, dimana pemberi kerja membutuhkan para tenaga kerja untuk membantu menjalankan organisasinya agar dapat meraih hasil yang sebelumnya belum dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Untuk itu diperlukan keterampilan diri seseorang agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan berguna untuk organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Oleh karena itu manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Seperti yang telah dikemukakan oleh Gomes (2003:3) “suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya”.

Melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia-manusia yang handal dalam kepentingannya. Manusia harus ditata dalam sebuah

manajemen yang baik agar terciptanya sumber daya manusia yang handal. Merupakan kenyataan bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya lowongan pekerjaan dengan beraneka ragam penyebabnya dalam rangka untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawannya. Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Bentuk pekerjaan yang harus diisi serta berbagai kebijakan dan praktik organisasi akan menentukan yang mana dari sumber tadi yang paling tepat untuk mengisi posisi yang kosong. Siagian (2010:102) menyebutkan bahwa:

Apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu organisasi, yang jelas ialah bahwa lowongan itu harus diisi, bahkan tidak mustahil ada lowongan yang harus diisi dengan segera. Salah satu tekniknya menggunakan proses rekrutmen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi.

Hal di atas diperjelas menurut Sudiro (2010:52) “rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”. Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar yang berkualifikasi dan mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama.

Organisasi membutuhkan karyawan yang berkompeten dengan bidangnya dan juga setia pada organisasi.

Setelah dilakukan proses rekrutmen, maka tahapan selanjutnya yang akan dilakukan adalah proses seleksi dimana proses ini dimulai dari awal penerimaan surat lamaran dari calon karyawan hingga proses penerimaan. Menurut Rivai (2004:170) “seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan”. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, dapat dikatakan baik apabila pelaksanaan sesuai dengan asas *The Right Man In The Right Place* yang berarti bahwa setiap karyawan ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keahlian dan kecakapannya, dengan demikian suatu pekerjaan/tugas dalam unit kerja dilakukan oleh orang yang tepat dan mendapat hasil pekerjaan yang optimal. Penempatan karyawan sendiri menurut Mathis & Jackson (2006:262) menyatakan bahwa “penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”. Menurut Rivai (2004:211), “penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

Jika proses rekrutmen dan seleksi telah dilaksanakan, maka akan diketahui apakah calon karyawan tersebut diterima atau ditolak oleh perusahaan. Dapat

diketahui pula spesifikasi yang dimiliki karyawan dari proses seleksi, setelah diterima akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Seperti yang dijelaskan oleh Gomes (2003:197) bahwa “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”. Karena itu, pelatihan diberikan agar karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan *job disk* mereka dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Peneliti memilih untuk meneliti tentang rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dikarenakan awal tercipta dan terbentuknya karyawan yang berkompeten dalam perusahaan yaitu dari sistem rekrutmen yang benar dan tepat. Jika sistem rekrutmen perusahaan tersebut benar maka proses seleksi yang dilakukan pun akan dilaksanakan sesuai dengan metode yang ditentukan perusahaan untuk menjaring calon karyawan yang berkompeten yang mampu untuk melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Setelah karyawan tersebut lolos dalam seleksi yang dilakukan, maka perusahaan akan mengetahui spesifikasi dan kemampuan karyawan yang akan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan spesifikasi dari karyawan yang lolos dari proses seleksi. Kesalahan dalam penempatan pada karyawan maka akan berdampak pada tidak maksimalnya kinerja karyawan karena pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keahliannya dan juga berdampak pada perusahaan dalam menghasilkan *output* yang menjadi tujuan perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor

perkembangan kebutuhan masyarakat dan perkembangan organisasi maka perusahaan melakukan program pelatihan untuk karyawan, hal tersebut sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya sepenuhnya. Penjelasan tersebut merupakan alasan mengapa peneliti tidak meneliti fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya, awal dari fungsi manajemen sumber daya manusia terletak pada program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten dalam perkembangan organisasi.

Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang transportasi darat yaitu layanan bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) yang menghubungkan kota-kota besar di pulau Jawa dan Sumatra mulai dari Jember hingga Muara Enim. BPU Rosalia Indah hingga saat ini terus mengembangkan unit armadanya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dengan menambah unit armada sesuai dengan kebutuhan dan untuk melayani trayek yang dilayani oleh armada Rosalia Indah. Semakin bertambahnya armada maka diperlukan pula penambahan tenaga kerja yang dapat mengoperasikan armada tersebut agar dapat menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Mempunyai agen (cabang perusahaan) yang berjumlah 192 agen tersebar dari Jember hingga provinsi Sumatra Selatan (Muara Enim) dan bekerja hampir setiap hari membuat pengelolaan dan penempatan SDM di berbagai daerah sangatlah penting. Diperlukan kordinasi yang rutin dengan kantor pusat di Solo untuk memantau perkembangan yang terjadi di masing-masing agen. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pelayanan mulai dari tempat

pemberangkatan sampai dengan di perjalanan maka diperlukan SDM yang bermutu dan dapat diandalkan oleh perusahaan dan yang mampu untuk menjalankan visi dan misi perusahaan.

Peneliti memahami bahwa BPU Rosalia Indah harus memberikan pelayanan terbaik dari mulai loket sampai ke tempat tujuan kepada pelanggannya, hal tersebut dapat terpenuhi jika perusahaan mempunyai tenaga kerja yang berkompeten. Hal ini yang membuat peneliti merasa perlunya meneliti bagaimana BPU Rosalia Indah menghadapi ketatnya persaingan pasar transportasi darat dengan menghasilkan tenaga SDM yang handal dan mampu bekerja secara kompeten dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Mengingat pentingnya proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan, dan pelatihan kerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan ini judul **“Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan” (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan bahwa program rekrutmen seleksi, penempatan karyawan, dan pelatihan kerja yang tepat sangatlah penting untuk perkembangan organisasi, maka selanjutnya dapat ditarik perumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah?

2. Bagaimana pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah?

C. Tujuan Penelitian

Peneliti memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan perusahaan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan hal yang bermanfaat bagi semua elemen baik itu perusahaan, masyarakat, dan juga bagi peneliti sendiri. Beberapa kontribusi penelitian yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi ilmiah bagi kalangan akademik. Serta dapat menjadi pengetahuan tambahan bagi penulis juga bermanfaat untuk masyarakat pada umumnya dan diharapkan pula menghasilkan informasi yang dapat dijadikan bahan kontribusi akademis yang bermanfaat.

2. Kontribusi Praktis

Dapat memberi masukan dan manfaat tentang pelaksanaan dari program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan yang menjadi sesuatu yang harus diangkat oleh peneliti, sehingga dari hasil penelitian ini akan berguna bagi berbagai pihak yang berkaitan, antara lain:

1. Manfaat Untuk Penulis

Untuk lebih menambah pengetahuan penulis tentang keadaan yang terjadi dalam perusahaan yang menjadi sumber penelitian sehingga dapat mengetahui apa yang terjadi dalam perusahaan dan dapat menganalisis untuk memberi masukan yang bermanfaat terutama yang erat kaitannya dengan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan.

2. Manfaat Untuk Perusahaan

Semoga dapat memberikan penjelasan dan gambaran mengenai isi secara keseluruhan dari pembahasan skripsi ini dan semoga dapat dipertimbangkan dalam kegiatan perusahaan di dalam melaksanakan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis mengemukakan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis mengemukakan dan menguraikan kajian empiris berupa hasil-hasil penelitian terdahulu dan kajian teoritis berupa teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sebagai dasar dalam penyusunan dan penulisan skripsi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi uraian tentang metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penulisan skripsi, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi uraian tentang metode penelitian analisis data untuk mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian akhir dalam penulisan skripsi yang berisi kesimpulan yang menggambarkan hasil dari masalah yang diteliti dan cara penyelesaiannya. Juga dikemukakan beberapa saran sebagai salah satu solusi untuk pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan yang dibuat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat 4 penelitian terdahulu yang serupa memiliki kaitan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Praguno Mega Kilawati tahun 2012 yang berjudul *Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan* (Studi Pada PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit V Balikpapan). Dalam penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang telah dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit V Balikpapan. Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit V Balikpapan dan mengetahui kebijakan-kebijakan perusahaan. Sumber data yang digunakan oleh penulis yaitu memakai sumber data primer dan sekunder dan didukung dengan teknik data berupa wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada *manager* HRD dan karyawan HRD. Sedangkan data sekunder yang akan diperoleh dalam penelitian ini berupa data karyawan, profil PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit V Balikpapan, struktur organisasi dan petunjuk,

metode dan prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.

Analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu analisis kualifikasi dan analisis prosedur yang digunakan untuk meneliti rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.

2. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Mariana Veronica tahun 2012 yang mengangkat tema tentang *Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Studi Pada PT. Adi Putro Wirasejati Malang). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pelaksanaan rekrutmen dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Adiputro Wirasejati. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis untuk melakukan penelitian dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penulis berpendapat bahwa peneliitan ini menggambarkan keadaan sebenarnya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis. Penulis bermaksud untuk menggambarkan atau mendeskripsikan kejadian-kejadian secara sistematis, faktual dan juga akurat mengenai fakta tentang rekrutmen dan seleksi berperan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan, kemudian dianalisa dan diinterpretasikan. Sumber dan jenis data yang diambil peneliti berasal dari data primer yang menggunakan teknik wawancara dengan meliputi obyeknya yang merupakan orang-orang yang akan diteliti dan dimintai keterangan. Sedangkan sumber data kedua berasal dari data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi dan arsip perusahaan yang

relevan dengan proses rekrutmen dan seleksi pada PT. Adiputro Wirasejati Malang.

Adapun analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis yang dianggap sesuai untuk menginterpretasikan fenomena yang diteliti. Peneliti menyimpulkan bahwa PT. Adiputro Wirasejati dalam perencanaan rekrutmen dan seleksi belum menentukan standar kompetensi jabatan dan manual prosedur rekrutmen dan seleksi. Perusahaan hanya menentukan tujuan, kriteria pelamar, dan rencana kerja saja bagi calon karyawan PT. Adiputro Wirasejati.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Liamatul Azizah tahun 2013 yang mengangkat tema tentang Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh simultan dari variabel penempatan kerja karyawan (X_1) dan motivasi kerja karyawan (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dan yang kedua untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh parsial dari variabel penempatan kerja karyawan (X_1) dan motivasi kerja karyawan (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian tersebut untuk menjelaskan hubungan antara variabel penempatan kerja (X_1) dan motivasi

kerja karyawan (X_2) serta pengaruh variabel tersebut terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumentasi.

Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan/menggambarkan karakteristik data dan juga menggunakan analisis inferensial dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai.

4. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ivan Aditya Rachman tahun 2012 yang berjudul Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan yang signifikan pelatihan yang terdiri dari variabel metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), instruktur pelatihan (X_3), dan manfaat pelatihan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan dan untuk menjelaskan hubungan yang signifikan pelatihan yang terdiri dari variabel metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), instruktur pelatihan (X_3), dan manfaat pelatihan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Jenis penelitian yang digunakan peneliti yaitu menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena dilatarbelakangi oleh tujuan awal yaitu menjelaskan hubungan variabel yang

akan diteliti dan menguji hipotesis. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu berupa kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data yang digunakan peneliti yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan data penelitian, analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis, dan analisis regresi parsial untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh di antara variabel bebas yang lainnya dalam model regresi yang digunakan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Fokus/Variabel Penelitian	Metode Penelitian
1.	Mariana Veronica/2012	"Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Studi Pada PT. Adi Putro Wirasejati Malang)	Pertama, perencanaan rekrutmen Kedua, perencanaan seleksi Ketiga, pelaksanaan rekrutmen Keempat, pelaksanaan seleksi Kelima, evaluasi	Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif
2.	Mega Kilawati/2012	"Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan" (Studi Pada PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit V Balikpapan)	Pertama penggambaran proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang telah dilaksanakan, dan kedua tentang kebijakan yang ada pada perusahaan tentang rekrutmen&penempatan karyawan.	Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Fokus/Variabel Penelitian	Metode Penelitian
3.	Liamatul Azizah/2013	"Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja" (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Variabel penempatan kerja karyawan (X_1), variabel motivasi kerja karyawan (X_2), variabel prestasi kerja karyawan (Y)	<i>Explanatory research</i> dengan menggunakan pendekatan kuantitatif
4.	Ivan Aditya Rachman/2012	"Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan" (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	Variabel metode pelatihan (X_1), materi pelatihan (X_2), instruktur pelatihan (X_3), manfaat pelatihan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y)	<i>explanatory research</i> dengan menggunakan pendekatan kuantitatif
5.	Erwin Nurhuda/2014	"Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan" (Studi Kasus Pada BPU Rosalia Indah Pusat)	Pertama menjelaskan dan menganalisis tujuan, rencana, metode, kebijakan, pelaksanaan rekrutmen. Kedua menjelaskan dan menganalisis tujuan, kebijakan, pelaksanaan kriteria kelulusan seleksi. Ketiga menjelaskan dan menganalisis tujuan, kebijakan pelaksanaan penempatan. Keempat menjelaskan dan menganalisis tujuan, metode, kebijakan, pelaksanaan pelatihan karyawan	Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif

Sumber : Hasil olahan penulis

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu:

1. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mariana Veronica terletak pada tujuan penelitian, dimana penelitian yang dilakukan oleh Mariana Veronica bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mega Kilawati yang berjudul proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terletak pada fokus penelitian, jika penelitian yang dilakukan saat ini menggunakan tambahan komponen pelatihan dimana bertujuan memberikan kompetensi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.
3. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Liamatul Azizah terletak pada jenis penelitian yang digunakan yaitu menggunakan *Explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dimana variabel penempatan kerja karyawan (X_1), variabel motivasi kerja karyawan (X_2), variabel prestasi kerja karyawan (Y). Sedangkan dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.
4. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivan Aditya Rahman terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Ismail (2010:06) mengungkapkan bahwa “rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan”. Demikian dapat ditarik garis besar bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Rekrutmen juga merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan. Merekrut karyawan yang bagus adalah peluang untuk menunjukkan kepiawaian dari perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang berkompeten.

Swasto (2011:44) menyatakan bahwa “rekrutmen adalah proses mencari dan merangsang calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Hal ini didukung dengan pernyataan Gomes (2003:105) bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”.

Lebih lanjut Sofyandi (2013:100) menjelaskan bahwa pengertian rekrutmen dapat berupa 3 hal berikut:

1. Proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu.

2. Proses mencari dan mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan dalam organisasi.
3. Proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan.

Jadi rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan karyawan baru melalui berbagai syarat dan berbagai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mesti mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari apakah suatu organisasi mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi bagian tertentu yang tersedia di perusahaan.

2. Tujuan Program Rekrutmen Karyawan

Meldona (2009:133) mengemukakan bahwa rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- c. Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- d. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- e. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- f. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- g. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.

- h. Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa penempatan ditunjukkan kepada karyawan untuk lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebaskan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Tujuan rekrutmen menurut Simamora (2004:214):

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan sehingga memungkinkan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualitas yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang sedikit. Pegawai yang baik memiliki berbagai kelebihan dalam berbagai aspek. Sementara itu, orang yang paling memenuhi kualifikasi yang berarti memiliki

peluang yang paling besar untuk diterima sebagai pegawai adalah orang yang berpotensi tertinggi bisa melampaui standar minimal yang disyaratkan oleh perusahaan.

3. Prinsip-Prinsip Rekrutmen Karyawan

Dalam proses merekrut karyawan, organisasi harus mengedepankan prinsip yang menjadi acuan untuk menjaring calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Rivai (2004:161) memberikan penjelasan tentang prinsip rekrutmen:

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 1. Analisis pekerjaan
 2. Deskripsi pekerjaan, dan
 3. Spesifikasi pekerjaan
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut diperlukan:
 1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 2. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e. *Fleksibility*.
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Dapat disimpulkan untuk melakukan program rekrutmen, organisasi harus dapat mempertimbangkan kemampuannya dalam merekrut karyawan. Pencapaian tujuan organisasi tercermin dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk mencapai efektivitasnya, sehingga untuk mencapai hal tersebut diperlukan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan yang tepat dalam rekrutmen diperlukan dalam merekrut calon karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan organisasi.

4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan

Organisasi mempunyai kebijakan tersendiri untuk merekrut karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong, kebijakan untuk merekrut karyawan pada dasarnya dilihat dari sumber penerimaan karyawan itu sendiri.

Menurut Rivai & Sagala (2009:152-155) menjelaskan berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat, seperti :

- a. Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu. Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :
 1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Programs*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.
 2. Perbantuan pekerja (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain. Selang beberapa waktu kemudian pekerja tersebut menjadi calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.
- b. Dari sumber eksternal di luar perusahaan melalui :
 1. *Walks-ins*, dan *Write-ins*. *Walks-ins* yaitu seseorang datang ke departemen SDM untuk mengetahui lowongan pekerjaan yang sedang dicari, sedangkan *Write-ins* merupakan pelamar menulis blanko pernyataan yang disediakan perusahaan.
 2. Rekomendasi dari karyawan baik itu teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan perusahaan lain.
 3. Pengiklanan melalui surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lainnya. Pengiklanan ini dirasakan sebagai sebuah metode yang efektif untuk penarikan dan menjaring calon karyawan baru.
 4. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
 5. Asosiasi-asosiasi pekerja. Biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang-orang yang memiliki keterampilan-keterampilan tertentu yang dapat diandalkan.
 6. *Open house*. Suatu penarikan yang relatif baru dengan penyelenggaraan open house dimana orang disekitar perusahaan di undang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan tentang perusahaan.

Martoyo (2007:33-34) juga menjelaskan bahwa sumber tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi diperoleh dari 2 sumber, yaitu:

- a. Sumber dari dalam organisasi. Hal ini berarti untuk mengisi kekosongan posisi yang kosong dalam organisasi akan diisi oleh tenaga dari dalam organisasi itu sendiri. Dan proses semacam ini sering terjadi adanya jabatan rangkap, karena pengisian jabatan tersebut tentunya akan mengakibatkan lowongan pada jabatan yang lain.
- b. Sumber dari luar organisasi. Jika sumber tenaga kerja dari dalam belum cukup atau sudah tidak mungkin lagi, maka langkah untuk menarik tenaga kerja ialah dari sumber di luar organisasi. Sumber di luar organisasi yang dapat dimanfaatkan antara lain :
 1. Teman atau anggota keluarga karyawan
Biasanya dengan rekomendasi tertentu dari karyawan dalam organisasi yang bersangkutan, yang pada dasarnya merupakan *screening* pendahuluan.
 2. Lamaran yang masuk secara kebetulan
Dapat pula terjadi bahwa suatu perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan jabatan, tetapi sudah ada lamaran yang datang.
 3. Lembaga pendidikan
Lulusan suatu lembaga pendidikan merupakan tenaga-tenaga yang dapat dimanfaatkan untuk mengisi lowongan di perusahaan mulai dari tingkatan SD, SMP, SMA/SMK, Akademi, atau Perguruan Tinggi.

Dapat disimpulkan dari teori yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa sumber-sumber rekrutmen karyawan dapat berasal dari dalam organisasi dan juga luar organisasi. Dari dalam organisasi adalah karyawan organisasi itu sendiri yang di mutasi ke bagian lain yang posisinya kosong, tapi sesuai berdasarkan kemampuan karyawan tersebut. Sedangkan dari luar organisasi berasal dari perekrutan karyawan baru yang sesuai dengan kriteria untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan.

5. Kendala dan Hambatan Dalam Rekrutmen

Tidak selamanya dalam proses rekrutmen berjalan dengan lancar, ada kalanya proses rekrutmen terkendala dikarenakan kendala dan hambatan yang terjadi. Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemukan dalam kegiatan tersebut. Kendala-kendala dalam proses perekrutan dijelaskan oleh Rachmawati (2008:85-91) antara lain:

- a. Karakteristik organisasi
Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi serta tujuan dan strategi organisasi.
- b. Tujuan dan kebijakan organisasi
Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan. Semakin dekat organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi itu dalam mengendalikan program perekrutan karyawan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya sebagai kelebihan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dan kebijakan dapat memengaruhi proses rekrutmen karyawan, seperti penggabungan atau merger organisasi yang berbeda bidang, dapat menghadapi kendala dari aspek legal dan aspek bisnis.
- c. Kondisi lingkungan eksternal organisasi
Kondisi lingkungan akan mempengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungannya. Apalagi dalam kapasitas penentuan pelaksanaan perekrutan tentunya kebiasaan organisasi melihat lingkungan sekitar organisasi. Kondisi lingkungan tersebut seperti kondisi ekonomi, politik sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi dan dimensi internasional.
- d. Biaya rekrutmen organisasi
Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi. Ketika jumlah sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit dan diprediksikan mereka akan

ditempatkan ke tempat yang tersebar, hendaknya organisasi harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit. Organisasi dapat pula membuka lowongan dimana calon tenaga kerja yang berkualitas terkonsentrasi. Masalah biaya dapat menjadi kendala tersendiri bagi organisasi yang ingin memperbaharui tenaga kerja karena tuntutan pekerjaan. Ada alternatif baru bagi organisasi yang memiliki anggaran terbatas, tetapi ingin memperoleh pelamar-pelamar yang berkualitas dan handal, yaitu dengan melalui biro pencari tenaga kerja *online* atau bursa kerja *online* yang di Indonesia masih terglong barang baru. Namun di negara maju sudah banyak perusahaan-perusahaan besar memanfaatkan jasa ini.

e. Kompensasi

Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja. Kebijakan kompensasi organisasi biasanya menetapkan batasan upah atau gaji yang berbeda pada berbagai pekerjaan. Besarnya kompensasi akan memengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi. Kebijakan kompensasi di pasar kerja internasional yang cenderung lebih tinggi menjadi perangsang bagi tenaga kerja Indonesia untuk bekerja di luar negeri.

f. Kebiasaan rekrutmen

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk.

g. Pasar tenaga kerja

Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen untuk menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk diterima sebagai karyawan. Pasar tenaga kerja merupakan wilayah dimana penawaran dan permintaan bertemu dan memengaruhi terbentuknya harga tenaga kerja.

Sedangkan Siagian (2010:104) mengemukakan bahwa “kendala dalam rekrutmen yang biasa terjadi dalam suatu organisasi yaitu melalui tiga bentuk, kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja, dan faktor *eksternal* yang bersumber dari lingkungan organisasi”.

Dalam kenyataannya, rekrutmen sering menghadapi berbagai permasalahan yang seringkali menimbulkan ketidakpuasan pada salah satu pihak atau lebih. Permasalahan tersebut dapat terjadi karena tidak diketahuinya secara pasti kebutuhan pegawai oleh *recruiter*. Hal ini yang harus diminimalisir karena program rekrutmen pegawai menyangkut dengan keberlangsungan organisasi. Jika rekrutmen tepat, maka akan mendapatkan karyawan yang tepat pula untuk perusahaan. Namun jika rekrutmen tersebut tidak sesuai dengan prosedur atau mengalami kesalahan, maka yang akan dirugikan adalah organisasi itu sendiri.

Tabel 2. Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
Keunggulan : 1. Ada peluang maju di perusahaan 2. Karyawan paham betul kondisi perusahaan 3. Biaya rekrutmen lebih rendah 4. Meningkatkan motivasi karyawan untuk berprestasi 5. Loyalitas karyawan akan meningkat 6. Karyawan bersaing secara positif (berlomba-lomba dalam mengukir prestasi) Kelemahan : 1. Organisasi tidak mendapat suntikan baru dengan wawasan berbeda 2. Muncul konflik akibat promosi posisi 3. Ada kecendrungan tidak obyektif (ada kolusi dan nepotisme)	1. Menambah wawasan-wawasan baru 2. Menelurkan gagasan dan pendekatan baru 3. Tidak terkontaminasi dengan kondisi selama ini 4. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang 1. Menghambat karir orang dalam 2. Keterbatasan penguasaan kondisi, sehingga sering timbul konflik 3. Karyawan tidak termotivasi 4. Perlu waktu untuk menyesuaikan diri

Sumber : Tanjung (2002:70)

Berbagai macam hambatan dalam proses untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menjadi suatu kendala. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk dapat memahami dan menganalisis sistem yang berkaitan dengan proses rekrutmen tenaga kerja itu sendiri, baik pemahaman tentang kompensasi, pasar tenaga kerja, maupun keadaan sekitar lingkungan organisasi agar dapat menarik minat dari pencari kerja itu sendiri.

C. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung dari karyawannya yang mampu menjalankan kegiatan operasional organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi/perusahaan menginginkan karyawan yang kompeten, yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dengan tanggung jawab. Kondisi seperti ini diperoleh jika perusahaan memperoleh karyawan yang berkompeten, yang melalui proses seleksi yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:261) “seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi”. Sedangkan Swasto (2011:49) berpendapat bahwa “seleksi adalah serangkaian proses kegiatan yang digunakan untuk menentukan apakah seorang pelamar dapat diterima atau tidak”.

Sofyandi (2013:105) menjelaskan “seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang

paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu”. Pemilihan orang dalam seleksi harus melalui kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Jika orang tersebut sesuai dengan kriteria yang ditentukan maka orang tersebut yang akan mengisi lowongan di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa seleksi karyawan adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan untuk mencapai sasaran ataupun tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan atau pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil.

2. Tujuan Seleksi Karyawan

Martoyo (2007:41) mengungkapkan bahwa “tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu”. Seleksi bertujuan memilih tenaga kerja yang diinginkan. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataan, proses seleksi masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar menawar kepada pelamar.

Menurut Mondy (2008:168) “mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi”. Jadi secara umum tujuan dilakukannya seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang tepat untuk mengisi kekosongan dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memikirkan dalam seleksi karyawan menggunakan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien, tetapi tetap efektif dalam pelaksanaannya. Menurut Yullyanti (2009:132) dalam jurnalnya mengatakan bahwa:

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Oleh karena itu tujuan seleksi adalah untuk menyaring dan mendapatkan tenaga kerja yang dapat membuat organisasi semakin berkembang. Hal ini berlaku bagi setiap calon tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tertentu di organisasi/perusahaan. Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa seleksi merupakan penyaringan pelamar untuk memastikan apakah calon yang akan dipekerjakan tersebut merupakan calon yang dianggap paling tepat.

3. Proses Seleksi Karyawan

Proses seleksi menurut Meldona (2009:162) adalah “langkah-langkah yang dilalui oleh para pelamar dari mengajukan lamaran sampai akhirnya memperoleh keputusan ditolak atau diterima sebagai karyawan baru”. Arep dan Tanjung (2002:80) menyatakan bahwa “proses seleksi adalah awal dari

keberhasilan suatu organisasi dan mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi”.

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan, Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personal diambil. Menurut Simamora (2004:234), “proses seleksi yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik”. Jadi proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

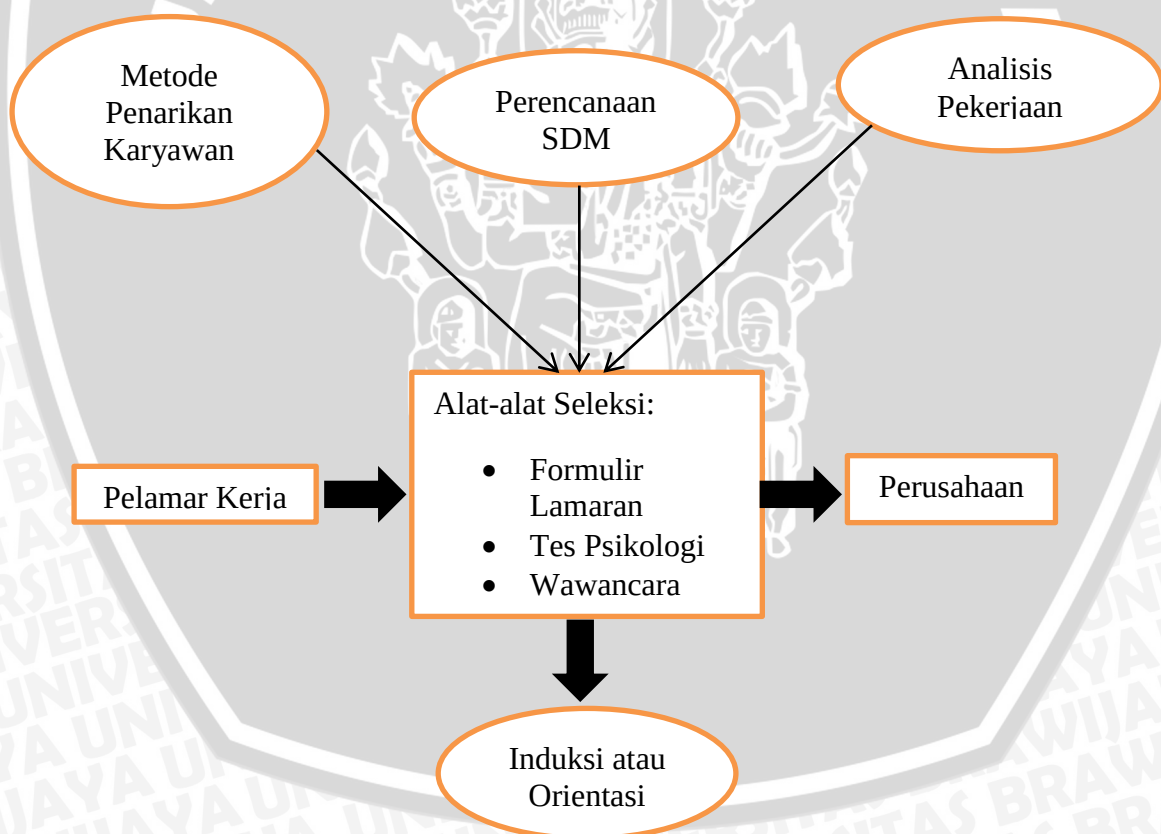
Rivai (2004:172) menjelaskan tentang proses seleksi yang meliputi :

- a. Surat-surat rekomendasi
- b. Format lamaran
- c. Tes kemampuan
- d. Tes Potensi Akademik (TPA)
- e. Tes kepribadian
- f. Tes psikologi
- g. Wawancara
- h. Wawancara dengan supervisor
- i. Evaluasi medis kesehatan
- j. Keputusan penerimaan

Jadi dari proses seleksi ini berguna untuk mempertemukan syarat-syarat yang diinginkan dengan orang yang akan diterima menjadi karyawan dapat bekerja sebagaimana yang diharapkan perusahaan sesuai dengan yang tertera pada uraian jabatan. Salah satu manfaat dari proses seleksi adalah perusahaan dapat mengetahui kemampuan si calon. Dari kemampuan ini yang akan ditempatkan

pada jabatan/posisi yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan calon karyawan agar dapat memberi kontribusi untuk organisasi. Menurut Sofyandi (2013:105) dalam proses seleksi dikenal dua sistem, yaitu:

1. Sistem gugur (*successive hurdles*)
Pada sistem ini seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara bertahap. Jika tidak lulus pada satu tahap, maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya.
2. Sistem kompensatori (*compesatory approach*)
Pada sistem ini peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu. Nilai tinggi pada satu tahap atau tes dapat menkompensasi nilai rendah pada tahap atau tes yang lain.



Gambar 1. Alur Seleksi Karyawan di Perusahaan

Sumber : Bangun (2012:160)

Dijelaskan bahwa proses seleksi serangkaian metode untuk memperoleh informasi tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan calon karyawan. Sebagian besar perusahaan menentukan proses seleksi untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Semakin lama proses seleksi dilaksanakan, semakin selektif pula perusahaan memilih calon karyawan yang akan dipekerjakan ke dalam perusahaannya. Setelah lolos dari seleksi dan kemudian diterima dalam perusahaan, maka selanjutnya adalah orientasi atau pengenalan bagi karyawan baru yang dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dan akan bekerja sama dengan karyawan lain dalam perusahaan. Tujuan dari orientasi ini adalah untuk mengatasi kecanggungan, keragu-raguan, dan menimbulkan kepercayaan diri karyawan baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain orientasi, juga ada induksi karyawan yang bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya dia harus menaati peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

4. Metode Seleksi Karyawan

Beberapa metode yang tepat untuk menyeleksi para calon karyawan yang merupakan kebijakan yang ditentukan oleh organisasi menurut Hasibuan (2002:50), metode-metode tersebut diantaranya, sebagai berikut:

a. Metode Non Ilmiah

Metode non ilmiah adalah seleksi yang dilakukan dimana dasar pemilihannya tidak didasarkan kepada kriteria atau standar ataupun spesifikasi jabatan, tetapi hanya berdasarkan kepada perkiraan pengalaman. Metode ini merupakan metode seleksi yang berdasarkan tradisi lama atau metode lama, itu mempunyai kelemahan besar yaitu tidak mempunyai pegangan yang pasti

akan tepat tidaknya seorang karyawan untuk memangku suatu jabatan. Dengan bahan-bahan pertimbangan sebagai berikut:

1. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
2. Ijazah sekolah dan daftar nilai.
3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. Mengadakan wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan.

b. Metode Ilmiah

Metode ilmiah adalah seleksi yang dalam pelaksanaannya berdasarkan kepada spesifikasi jabatan dan kebutuhan nyata yang akan diisi serta pedoman kepada kriteria dan standar tertentu. Seleksi metode ini merupakan pengembangan seleksi non-ilmiah. Dalam metode Ilmiah berdasarkan ilmu pengetahuan diadakan test kepada calon karyawan yang mana nilai dan hasil test tersebut sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan apakah karyawan tersebut diterima atau ditolak. Adapun prosedur seleksi yang lazim diadakan adalah sebagai berikut:

1. Seleksi surat lamaran yang masuk.
2. Pengisian formulir lamaran.
3. Pemeriksaan referensi.
4. Wawancara pendahuluan.
5. Test-test pemeriksaan
6. Test psikologi.
7. Persetujuan atasan langsung.
8. Memutuskan diterima atau ditolak.

Metode yang dipakai untuk mengukur kualifikasi dari para pelamar atau pekerja ada 9 poin metode yang biasanya digunakan menurut Rivai & Sagala (2009:123), yakni:

1. Tinjauan data biografis
2. Test-test bakat/ketangkasan
3. Test-test kemampuan
4. Ujian-ujian penampilan
5. Referensi-referensi
6. Evaluasi kinerja (hanya untuk penilaian promosi dari pekerja-pekerja yang ada)
7. Wawancara
8. Pusat penilaian
9. Suatu masa percobaan

Dengan adanya metode seleksi yang tepat, maka akan diperoleh pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

5. Sistem Seleksi yang Efektif

Proses seleksi karyawan baru merupakan bagian penting bagi organisasi maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan sebuah sistem seleksi yang efektif. Rivai (2004:191) menjelaskan sistem seleksi yang efektif memiliki tiga sasaran, yaitu:

1. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
2. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
3. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Sistem seleksi yang digunakan oleh organisasi haruslah tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Sirait (2006:69) mengungkapkan bahwa “seleksi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak”. Dapat diambil kesimpulan bahwa calon karyawan yang tepat untuk organisasi diambil dari pelamar yang dapat memenuhi syarat yang telah ditentukan sebelumnya dan dari sistem seleksi yang tepat dan akurat yang memenuhi syarat yang ditentukan organisasi. Namun dari sistem seleksi ini terdapat pula kebijakan yang dapat diambil organisasi tentang seleksi dengan mengikuti prosedur dalam seleksi,

prosedur seleksi meliputi beberapa tahapan. Menurut Towers dalam Irianto (2001:45) terdapat empat fungsi utama dari dalam tahapan seleksi tersebut, yakni:

1. Pengumpulan Informasi
Meliputi pelaksanaan fungsi untuk mengumpulkan informasi tentang organisasi pekerjaan, jalur karier dan kondisi pekerjaan. Disamping itu juga tentang para calon yang meliputi pengalaman mereka, kualifikasi dan karakteristik personal.
2. Prediksi
Penggunaan informasi masa lalu dan kini tentang karakteristik calon sebagai basis untuk membuat prediksi tentang proyeksi perilakunya di masa mendatang.
3. Pembuat Keputusan
Penggunaan Prediksi tentang proyeksi perilaku calon di masa mendatang sebagai basis untuk membuat keputusan tentang penerimaan atau terhadap calon.
4. Pasokan Informasi
Memberi informasi tentang organisasi, pekerjaan, kondisi organisasi kepada calon serati di sisi lainnya memberi informasi tentang hasil proses seleksi kepada seluruh pihak yang terlibat, misalnya para manajer lini, spesialis SDM dan sebagainya.

Prosedur seleksi ini membantu perusahaan untuk mengambil keputusan dan kebijakan untuk menerima karyawan yang akan bekerja dalam organisasinya. Jika prosedur seleksi dijalani dengan benar, maka akan mudah bagi organisasi dalam membuat kebijakan seleksi karyawan organisasinya.

D. Penempatan

1. Pengertian Penempatan Karyawan

Langkah awal dalam menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama

pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Rivai & Sagala (2009:198) “penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”. Siagian (2010:168) berpendapat “jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula”. Banyak orang menganggap bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi untuk karyawan baru. Tetapi penempatan disini maksudnya bukan untuk karyawan baru saja tetapi juga berlaku untuk karyawan lama yang dirasa memiliki kemampuan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu.

Jadi, penempatan kerja dilakukan setelah dilakukannya proses seleksi yang dilakukan organisasi. Dari proses tersebut dapat diketahui kemampuan dan keahlian yang cocok untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang kosong. Nawawi (2005:170) mengemukakan “bahwa penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan”. Dari pendapat-pendapat sebelumnya, dapat dikatakan bahwa penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai.

2. Ketepatan Dalam Penempatan Karyawan

Dalam suatu organisasi, ketepatan dalam penempatan seorang karyawan merupakan hal yang sangat memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Bangun (2012:159) menyatakan bahwa:

Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik, ketidaktepatan dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, dan tingginya tingkat *turnover* dan absensi karyawan.

Penempatan karyawan merupakan usaha manajemen dalam organisasi untuk mengisi setiap posisi yang kosong dalam suatu organisasi dengan karyawan yang memenuhi syarat pada saat di butuhkan. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di milikinya juga.

Hal ini sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Hasibuan (2013:64) bahwa:

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreatifitas, dan prakarsanya juga akan berkembang.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang salah menempatkan karyawannya pada posisi yang tidak tepat dengan keahlian karyawan tersebut maka akan berdampak pada karyawan itu sendiri. Baik menurunnya semangat kerja, sehingga tidak maksimalnya kinerja dari karyawan tersebut. Pimpinan haruslah jeli dalam melihat bakat dan kemampuan seseorang, agar karyawan tersebut mampu memberikan yang maksimal terhadap perusahaan sesuai dengan kemampuan dia di posisi yang tepat.

3. Kebijakan Penempatan Karyawan

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah.

Prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis yang merupakan aturan dan kebijakan organisasi untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan *output* pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer personalia baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif ilmiah. Filippo (2000:67) mengemukakan bahwa :

Untuk memenuhi prosedur penempatan personalia kita harus memenuhi tiga buah persyaratan pendahuluan :

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

Sastrohadiwiryo (2002:167) menjelaskan bahwa “prosedur penempatan tenaga kerja yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif

ilmiah”. Penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:43) faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah :

- a. Faktor prestasi akademis
Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.
- b. Faktor Pengalaman
Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental
Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.
- d. Faktor Sikap
Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.
- e. Faktor Status Perkawinan
Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

Dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan karyawan ke bagian yang sesuai harus memperhatikan beberapa faktor penting. Hal itu dilakukan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Pertimbangan penempatan karyawan dilakukan berdasarkan kesesuaian tugas yang diberikan perusahaan dan diikuti dengan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

4. Masalah Dalam Penempatan Karyawan

Menurut Rivai & Sagala (2009:202-204) terdapat tiga hal yang mendasari keputusan dalam penempatan bagi Sumber Daya Manusia, yaitu :

a. Efektifitas

Efektifitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi dan mengikuti aturan disiplin.

b. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun termasuk tanpa alasan. Penempatan yang merugikan dilarang bagi karyawan yang menerapkan hak-hak sesuai Undang-Undang Buruh yang adil, yang menentukan bayaran minimum, dan Undang-Undang hubungan buruh nasional yang memberikan hak kepada buruh untuk membentuk serikat pekerja dan menawar secara kolektif.

c. Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

Dapat disimpulkan bahwa ada hal yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di miliknya juga, karenanya berpengaruh bagi produktivitas perusahaan. Proses penempatan yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan suatu hal yang di kuasai dengan baik.

E. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bertujuan agar setiap pekerja dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan meningkatnya persaingan dan semakin berkembangnya jaman, dituntut para pekerja yang mampu terus bersaing dan terus meningkatkan kemampuannya agar tidak ketinggalan dari pesaing. Dan secara otomatis dengan meningkatnya performa pekerja akan berakibat baik pada perkembangan perusahaan. Sejak proses rekrutmen dilakukan maka sebaiknya perusahaan dapat mengidentifikasi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan integritas kepribadian karyawannya. Dengan cara tes dan wawancara perusahaan dapat mengetahui berapa besar potensi yang dimiliki oleh karyawan. Mangkuprawira (2011:155) mengatakan

bahwa “perusahaan/organisasi harus mengkondisikan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pelatihan yang berbasis kompetensi, yang berarti sesuai dengan kompetensi perusahaan dan bidang pekerjaan karyawannya”.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar yang berlaku dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:44) yang dikutip dari pendapat Andrew E. Sikula dikemukakan bahwa “pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Dari berbagai pendapat sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu tindakan dan kegiatan yang diberikan kepada sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi agar mampu menguasai dan meningkatkan berbagai keterampilan, teknik, kecakapan, peraturan dan sikap dalam menjalankan suatu organisasi.

2. Tujuan Pelatihan Karyawan

Pada dasarnya, pelatihan dilakukan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam pekerjaan barunya. Oleh karena itu menurut Swasto (2011:66) pelatihan dimaksudkan untuk:

- a. Memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang
Kebutuhan ini biasanya diketahui apabila terjadi kesenjangan antara prestasi seorang karyawan yang menduduki jabatan tertentu dengan persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- b. Memenuhi tuntutan jabatan lain
Dalam rangka untuk memenuhi jabatan yang lebih tinggi, karena promosi, diharapkan seorang karyawan harus lebih generalis, yaitu mengetahui cara kerja bagian lainnya.

c. Memenuhi tuntutan perubahan

Perubahan-perubahan baik *intern* maupun *ekstern*, akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru.

Tujuan dari pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya agar karyawan tersebut mampu untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin seperti yang diungkapkan oleh Martoyo (2007:59) bahwa “latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek)”. Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Menurut Sofyandi (2013:114) seperti yang dikemukakan Beach (1980:359) tujuan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
3. *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari para karyawan, kerjasama antar karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan.
4. *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi labor turnover, dan lain-lain.
5. *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang yaitu mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.
6. *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan pula menambah nilai dari karyawan tersebut yang akan membuat karyawan yang bersangkutan memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan tersebut diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan dalam perusahaan. Dengan mendapat pelatihan yang sesuai, pekerja diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

3. Kebutuhan Pelatihan Karyawan

Kegiatan pelatihan dalam suatu organisasi sangatlah berperan penting baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama dan juga organisasi itu sendiri. Karena kegiatan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, baik itu kinerja saat ini maupun masa mendatang. Oleh karena itu organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk karyawannya. Menurut Rachmawati (2008:113) identifikasi kebutuhan pelatihan dapat menggunakan langkah berikut:

1. Evaluasi prestasi
Melakukan monitoring pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target rekrutmen.
2. Analisis persyaratan kerja
Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Karena jika karyawan diberikan tugas atau pekerjaan, tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut maka karyawan membutuhkan pelatihan.
3. Analisis organisasi
Analisis organisasi bertujuan meninjau kembali apakah tujuan organisasi secara keseluruhan sudah tercapai atau belum.
4. Survei sumber daya manusia
Seluruh manajemen dan karyawan diminta menjelaskan masalah dari hambatan yang dihadapi untuk mengetahui tindakan apa yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Suatu pelatihan akan berhasil apabila pelatihan tersebut dilakukan secara benar dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan. Menurut Rivai (2004:223-224) kebutuhan pelatihan digolongkan menjadi 3 hal, yaitu:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan

Pada dasarnya kebutuhan pelatihan tidak hanya untuk kepentingan karyawan semata, tetapi juga berhubungan dengan organisasi dimana pelatihan tersebut berguna untuk mencapai tujuan organisasi dari pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Organisasi juga harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk karyawannya dan dapat menentukan tujuan pelatihan ke depan akan seperti apa. Maka dari itu sebelum melaksanakan program latihan yang akan dilaksanakan organisasi melakukan analisa terlebih dahulu untuk mengetahui pelatihan seperti apa yang dibutuhkan dan yang sesuai oleh karyawan.

4. Metode Pelatihan Karyawan

Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, meningkatkan prestasi kerja karyawan, serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Sesuai dengan kebijakan yang diterapkan organisasi, maka metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya pun harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan karyawan dan organisasi itu sendiri. Menurut Swasto (2011:67-69) metode pelatihan dibedakan:

- a. Pelatihan di tempat kerja
Pelatihan di tempat kerja adalah jenis pelatihan dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan di tempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. Ada beberapa macam teknik pelatihan di tempat kerja, yaitu:

1. *Coaching* (bimbingan), dimana petatar dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang berpengalaman.
2. Rotasi jabatan, dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan.
3. Penugasan sementara, memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual.
4. Intruksi pekerjaan, merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis, dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya.
5. *Apprenticeship* (program magang), melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkain pekerjaan yang berhubungan.

b. Pelatihan di luar tempat kerja

Pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Teknik simulasi, pada teknik ini petatar menerima representasi tiruan tentang suatu aspek organisasi dan petatr diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya, teknik simulasi yang banyak dikenal seperti studi kasus, *business games*, *role playing*, *vestibule training*, latihan laboratorium, dan program pengembangan eksekutif. Sedangkan teknik presentasi informasi bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada para petatar, teknik presentasi informasi yang sering digunakan antara lain seperti kuliah, *programmed instruction*, analisis transaksional, presentasi video, dan konferensi.

Banyak metode pelatihan, seperti metode seminar, kuliah, konferensi, kursus singkat digunakan sebagai metode pelatihan pegawai. Mangkunegara (2005:56) “metode pelatihan lainnya adalah menggunakan kartu-kartu, alat bantu audio visual seperti tape, film, video tape. Metode pelatihan dengan alat bantu audio visual sangat bermanfaat dan membantu pengajaran”. Jika dilihat dari jenis pelatihannya, pelatihan bagi karyawan baru atau dikenal dengan *pre service training* mempunyai manfaat besar untuk membuat standar kemampuan awal bagi karyawan, ini berfungsi untuk membantu karyawan baru supaya bisa segera mengimbangi kemampuan kerja karyawan yang lama sehingga proses

pengawasan karyawan baru bisa lebih singkat sampai mereka bisa bekerja sendiri dengan tingkat pengawasan yang lebih rendah.

Rivai & Sagala (2009:227-233) mengatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi 16 macam teknik, yaitu:

1. *On The Job Training*, disebut juga dengan pelatihan dengan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
2. Rotasi, agar karyawan mendapatkan variasi kerja, para pengajar, memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja lainnya. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*crossing training*) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan, atau pengunduran diri.
3. Magang, magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Latihan sama dengan magang karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Banyak perusahaan memakai modal latihan karena kurang resmi dibanding magang.
4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video, ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi.
5. Pelatihan *Vestibule*, agar pembelajarannya tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.
6. Permainan Peran dan Model Perilaku, permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Semisal, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya di tempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya.
7. *Case study*, metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Dengan mempelajari studi kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang di ambil dalam keadaan seperti itu. Di samping mempelajari dari kasus tersebut, peserta dapat mengembangkan keahlian-keahlian dalam pengambilan keputusan.
8. Simulasi, simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja, simulasi

mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah salah satu contoh. Kedua, simulasi komputer.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram, materi intruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan.
10. Praktek Laboratorium, pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.
11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*), pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).
12. *Role Playing*, adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta dihadapkan pada satu situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain.
13. *In-basket Technique*, melalui metode pelatihan ini para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telpon. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut di analisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.
14. *Management Games*
15. *Behavior Modeling*, sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.
16. *Outdoor Oriented Programs*, program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

Dengan semakin cepatnya karyawan baru atau lama beradaptasi dengan situasi kerja semakin meningkat pula produksi kerja mereka. Menurut Sofyandi (2008:120) dalam bukunya yang dikutip dari Werther dan Davis (1996:290) :

Metode yang paling efektif dalam pelatihan juga tergantung pada sejauh mana suatu metode memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektifitas karyawan
2. Isi program yang diinginkan
3. Kelayakan fasilitas
4. Prefensi dan kemampuan para peserta program
5. Prefensi dan kemampuan pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Oleh karena itu, metode dalam pelatihan karyawan yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan bidang yang akan dijalankan oleh karyawan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan dan juga hal lainnya yang akan membantu mendorong karyawan bekerja dengan maksimal. “Pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaannya” (Nawawi, 2001:216). Namun dalam prakteknya, metode pelatihan yang dilakukan juga harus memperhatikan kondisi perusahaan. Perusahaan memberikan pelatihan agar karyawannya dapat meningkatkan kemampuannya, namun dengan meminimalisir biaya dan juga memanfaatkan fasilitas yang ada dalam perusahaan.

5. Manfaat Pelatihan Karyawan

Menurut Rivai & Sagala (2009:217) manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
 - i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.

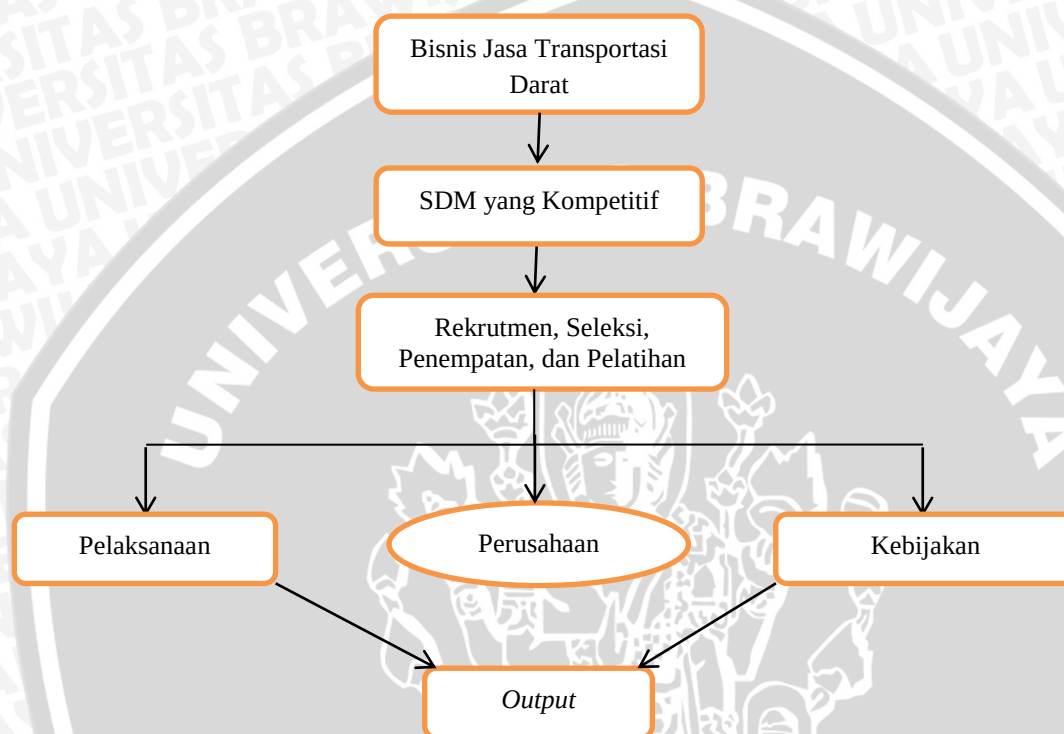
- k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Memperbaiki moral SDM.
 - b. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - c. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - d. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
 - e. Membantu pengembangan perusahaan.
 - f. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
 - g. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
 - h. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
 - i. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
 - j. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
 - l. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Rivai & Sagala (2009:213) “walaupun pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang”. Secara lebih luas manfaat pelatihan SDM ini bisa meningkatkan daya saing perusahaan dan menaikkan *image* perusahaan di mata konsumen dan investor. Selain berguna bagi perusahaan pelatihan juga memberikan tambahan kepercayaan diri pada masing-masing karyawan sehingga semangat kerja mereka bisa tetap menyala untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

F. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian merupakan urutan logis dari pemikiran peneliti untuk memecahkan suatu masalah penelitian, yang dituangkan dalam

bentuk bagan. Kerangka pikir ini berguna untuk menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar argumentasi dan juga membahasakan sendiri hasil pemahaman yang ditulis oleh peneliti.



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

Semakin berkembangnya bisnis jasa transportasi darat membuat perusahaan berlomba dalam mencari dan mendapatkan SDM yang kompetitif yang mampu untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan wajib dilakukan organisasi untuk mendapatkan SDM yang sesuai. Dalam pembahasan ini akan dibahas tentang pelaksanaan dan kebijakan organisasi tentang program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan agar dapat menghasilkan SDM yang berkualitas. Akan dibahas dalam penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam rangka memecahkan masalah penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, diperlukan suatu prosedur yang tepat. Prosedur ini berisikan cara merumuskan masalah dalam mencapai tujuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini harus relevan dengan permasalahan yang hendak diteliti. Menurut Sugiyono (2004:1), “metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Jadi setiap penelitian yang dilakukan itu memiliki kegunaan serta tujuan tertentu.

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini memecahkan masalah dengan menggambarkan problematika yang terjadi. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa peneliti ingin memahami, mengkaji secara mendalam serta memaparkannya dalam tulisan ini mengenai pelaksanaan dan kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan kerja dan pelatihan karyawan. Karena tujuan tersebut, maka relevan jika penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Seperti yang dijelaskan Sekaran (2007:159) bahwa, “tujuan studi deskriptif yaitu memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi, industri, atau lainnya”.

Sesuai dengan masalah dan tujuan dari penelitian ini, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif karena bertujuan untuk memecahkan masalah dengan menggambarkan keadaan objek/subjek dan juga berdasarkan pada kenyataan atau kondisi aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilakukan. Pelaksanaan penelitian kualitatif memiliki ciri yang menonjol seperti yang diungkapkan oleh (Strauss:1987) dalam buku Umar (2010:05) adalah sebagai berikut:

- a. Sumber data adalah langsung, yaitu berupa data situasi alami dimana peneliti adalah instrumen kunci. Peneliti akan menghabiskan waktu untuk pemahaman tentang proses pengumpulan data dan makna data yang diperoleh.
- b. Bersifat deskriptif. Maksudnya, setiap fenomena atau peristiwa mempunyai potensi untuk dijadikan isu kunci yang memungkinkan dapat memberikan pemahaman peneliti atas suatu masalah yang lebih menyeluruh tentang apa yang dipelajarinya.
- c. Lebih menekankan proses daripada hasil. Misalnya diteliti mengenai sikap dosen terhadap mahasiswa. Peneliti mempelajari bagaimana sikap itu berlangsung sehari-hari.
- d. Analisis data bersifat induktif. Penelitian ini bukan untuk menguji hipotesis, tetapi bersifat untuk membangun hipotesis. Peneliti mencari data atau bukti untuk mencari abstraksi yang disusun secara khusus atas dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama proses kerja di lokasi penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu fenomena secara detail. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berusaha melihat kebenaran-kebenaran atau membenarkan kebenaran, namun di dalam melihat kebenaran tersebut, tidak selalu dapat dan cukup didapat dengan melihat sesuatu yang nyata, akan tetapi kadangkala perlu pula melihat sesuatu yang bersifat tersembunyi, dan harus melacaknya lebih jauh ke balik sesuatu yang nyata tersebut. Pendekatan kualitatif ini juga merupakan suatu proses penelitian dan

pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian diperlukan untuk membantu pelaksanaan penelitian menjadi lebih teratur dan dapat berhasil dengan baik. Fokus penelitian juga diperlukan peneliti untuk memudahkan penentuan data yang akan digunakan dalam penelitian. Seperti yang dikemukakan oleh Moleong (2000:237):

Fokus penelitian adalah penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Masalah keadaan yang membingungkan akibat adanya kaitan dua faktor atau lebih. Faktor dalam hal ini berupa konsep, data empiris, pengalaman atau unsur lainnya yang apabila ditempatkan secara berkaitan akan menimbulkan persoalan.

Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengambil keputusan tepat tentang data atau informasi apa saja yang digunakan untuk mendukung keberhasilan dari suatu penelitian. Untuk mendapatkan data yang valid diperlukan konsistensi, konsistensi tersebut yang menjadi pegangan peneliti dalam melakukan penelitian. Sehingga jika dijabarkan, fokus dalam penelitian ini mencakup :

1. Fokus penelitian tentang rekrutmen, meliputi:
 - a. Tujuan dari rekrutmen karyawan
 - b. Rencana dari rekrutmen karyawan
 - c. Metode yang digunakan dalam rekrutmen karyawan
 - d. Kebijakan perusahaan tentang rekrutmen karyawan
 - e. Pelaksanaan rekrutmen karyawan

2. Fokus penelitian tentang seleksi yang meliputi:
 - a. Tujuan dari seleksi karyawan
 - b. Kebijakan perusahaan tentang seleksi karyawan
 - c. Pelaksanaan seleksi karyawan
 - d. Kriteria kelulusan seleksi karyawan
3. Fokus penelitian tentang penempatan yang meliputi:
 - a. Tujuan dari penempatan karyawan
 - b. Kebijakan perusahaan tentang penempatan karyawan
 - c. Pelaksanaan penempatan karyawan
4. Fokus penelitian tentang pelatihan yang meliputi:
 - a. Tujuan dari pelatihan karyawan
 - b. Metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan
 - c. Kebijakan perusahaan tentang pelatihan karyawan
 - d. Pelaksanaan pelatihan karyawan

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti untuk mengambil data dan terjun langsung di lapangan agar mendapatkan informasi berupa data yang valid.

Lokasi penelitian ini dilakukan di kantor pusat Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah yang bertempat di Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Palur, Jaten, Karanganyar Solo 57711. Lokasi penelitian ini dipilih dengan berbagai macam pertimbangan, antara lain:

1. Adanya rasa ketertarikan dari penulis dengan SDM dalam Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah merupakan salah satu perusahaan transportasi yang telah lama melintang di dunia transportasi Indonesia, khususnya di pulau Jawa. Maka dari itu BPU Rosalia Indah mengalami pertumbuhan yang pesat baik dari sisi penumpang maupun armadanya, sehingga kebutuhan akan karyawan pun meningkat demi memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Hal ini yang menyebabkan penulis tertarik untuk meneliti dari awal mulai rekrutmen, seleksi, penempatan, sampai pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah.
2. Berkembangnya transportasi darat didukung dengan penambahan armada dan trayek membuat peneliti tertarik untuk meneliti seperti apa program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan kerja di perusahaan untuk memberikan layanan dukungan prima kepada pelanggannya dalam perjalanan.

D. Jenis Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Sekaran (2006:60) menjelaskan, “data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi”. Data primer adalah data yang diperoleh

langsung dari informan penelitian yang diperoleh melalui wawancara yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang dilakukan kepada direktur HRD Rosalia Indah, kepala cabang Surabaya (perwakilan daerah Jawa Timur), Manager HRD kantor pusat Solo (perwakilan BPU Rosalia Indah pusat sekaligus Jawa Tengah), kepala cabang Tangerang (perwakilan daerah Jawa Barat, Jabodetabek, dan Sumatera) dan karyawan yang berhubungan dengan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

2. Data Sekunder

Seperti yang dijelaskan oleh Sonny Sumarsono (2004:69) “bahwa data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara/objek yang diteliti”. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumber data yang berupa profil mengenai BPU Rosalia Indah, data karyawan yang diperoleh dari dokumen resmi dan arsip-arsip juga berupa foto pada BPU. Rosalia Indah yang relevan dan mendukung dengan pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan, struktur organisasi, dan metode dan prosedur proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Pengumpulan data tentang rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan di Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah, dilakukan wawancara dengan narasumber yang relevan yaitu Pimpinan/Direktur HRD Rosalia Indah, kepala cabang Surabaya (perwakilan daerah Jawa Timur), kepala cabang Solo (perwakilan Jawa Tengah), kepala cabang Tangerang (perwakilan daerah Jawa Barat, Jabodetabek, dan Sumatera), dan dari karyawan Rosalia Indah yang berhubungan dengan penelitian. “Wawancara memiliki kelebihan fleksibilitas dalam mengadaptasi, mengadopsi, dan mengubah pertanyaan”, (Sekaran, 2006:67). Pengumpulan data dengan teknik ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan yang diajukan peneliti kepada masing-masing narasumber yang bersangkutan dalam penelitian dengan mengacu pada pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya.

2. Dokumentasi

Dalam hal ini penulis mencari dan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan fokus permasalahan yang diteliti yaitu dokumen-dokumen berupa tata kegiatan atau berkas laporan yang berisi tentang kebijakan/aturan resmi yang diterapkan oleh Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah terkait rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan pegawai.

3. Observasi

“Metode observasi merupakan metode pengumpul data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki” (Supardi, 2005:88). Dalam hal ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan/lokasi penelitian dan peneliti berada langsung di tempat penelitian. Peneliti menggunakan jenis observasi non partisipan dimana peneliti tidak ikut di dalam kegiatan yang akan diteliti, dan secara terpisah berkedudukan selaku pengamat. Di dalam hal ini peneliti hanya bertindak sebagai penonton saja tanpa harus ikut terjun langsung ke lapangan. Dari hasil observasi akan diperoleh gambaran yang jelas tentang masalahnya dan mungkin petunjuk-petunjuk tentang cara pemecahannya. Jadi, jelas bahwa tujuan observasi adalah untuk memperoleh berbagai data konkret secara langsung di lapangan atau tempat penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti Itu Sendiri

Peneliti sebagai instrumen (*Participant-Observers*) dapat langsung melihat, merasakan, dan mengalami apa yang terjadi pada subjek yang ditelitinya. Peneliti melihat secara langsung dari rekrutmen, penempatan dan pelatihan yang dilakukan perusahaan, namun peneliti tidak melihat program dari seleksi

yang dilakukan karena belum berjalan program seleksi pada saat peneliti meneliti di perusahaan. Dengan demikian, peneliti dapat memahami makna-makna apa saja yang tersembunyi di balik realita yang kasat mata. Ini adalah salah satu tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian kualitatif, dan juga peneliti akan mampu menentukan kapan penyimpulan data telah mencukupi, data telah jenuh, dan penelitian dihentikan.

2. Catatan Penelitian

Catatan penelitian merupakan alat bantu utama dalam melakukan penelitian. Bentuk catatan yang pertama adalah catatan lapangan. Catatan lapangan dibuat pada saat kegiatan penelitian sedang berlangsung dan berisi pokok-pokok temuan penelitian. Catatan ini tulisan singkat dan tidak sistematis, tetapi sangat penting karena hasil utama kegiatan riset.

3. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi dalam penelitian ini data yang diperoleh peneliti dari perusahaan yang menjadi tempat penelitian. Termasuk yang memuat garis-garis besar atau kategori yang akan dicari datanya, seperti struktur gambar organisasi itu sendiri, divisi dalam organisasi itu, sejarah singkat tentang organisasi, dan lainnya.

4. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara berupa bahan untuk wawancara dengan narasumber dengan menggunakan pedoman wawancara. Pertanyaan yang diajukan peneliti kepada direktur HRD Rosalia Indah dan pedoman wawancara berupa:

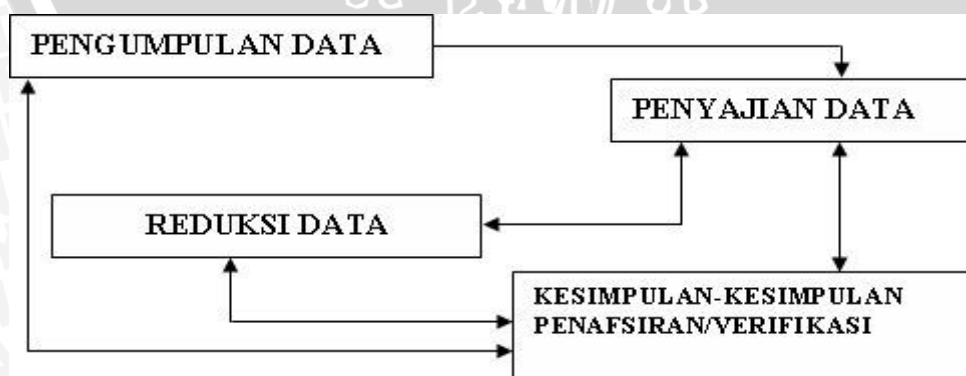
- a. Gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, jumlah karyawan, dan struktur organisasi perusahaan.
- b. Rekrutmen (tujuan dari rekrutmen yang dilakukan, metode rekrutmen yang dilakukan, kebijakan rekrutmen yang diterapkan perusahaan)
- c. Seleksi (tujuan dari seleksi yang dilakukan, kebijakan seleksi yang diterapkan perusahaan, kriteria kelulusan seleksi)
- d. Penempatan (tujuan penempatan karyawan, kebijakan penempatan karyawan oleh perusahaan)
- e. Pelatihan (tujuan pelatihan karyawan, metode pelatihan yang diberikan perusahaan, kebijakan tentang pelatihan karyawan)

G. Analisis Data

Teknik Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode interaktif (Miles dan Huberman) dengan pendekatan kualitatif, dengan melakukan analisis secara intensif terhadap data yang telah diperoleh di lapangan berupa kata-kata. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif yang diterangkan oleh [Miles dan Huberman dalam Bungin \(2011:297-298\)](#), yaitu:

1. Reduksi data merupakan pemilihan data dan pemusatan perhatian kepada data-data yang betul-betul dibutuhkan sebagai data utama dan juga data yang sifatnya hanya pelengkap saja. Langkah-langkah dalam tahap reduksi, yaitu:
 - a. Meringkaskan data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi di lokasi penelitian.
 - b. Pembuatan catatan deskriptif.
 - c. Membuat catatan reflektif.
 - d. Penyimpanan data.

- e. Pembuatan memo.
 - f. Analisis lokasi penelitian.
 - g. Pembuatan ringkasan sementara lokasi penelitian.
2. Penyajian data dimaksudkan agar memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data berupa arsip dan dokumen perusahaan yang dapat dipublikasi yang mendukung jalannya penelitian. Pada tahapan ini dikembangkan model-model:
 - a. Mendeskripsikan konteks dalam penelitian.
 - b. Cheklist matriks
 - c. Mendeskripsikan perkembangan antar waktu.
 - d. Matriks tata peran
 - e. Matriks efek dan pengaruh
 - f. Matriks dinamika lokasi
 - g. Daftar Kejadian
 3. Setelah melakukan penyajian data maka kesimpulan awal dapat dilakukan. Penarikan kesimpulan ini juga dilakukan selama penelitian berlangsung. Sejak awal ke lapangan serta dalam proses pengumpulan data peneliti berusaha melakukan analisis dan mencari makna dari yang telah terkumpulkan. Kesimpulan hasil penelitian yang diambil dari hasil reduksi dan panyajian data adalah merupakan kesimpulan sementara. Kesimpulan sementara ini masih dapat berubah jika ditemukan bukti-bukti kuat lain pada saat proses verifikasi data di lapangan. Jadi proses verifikasi data dilakukan dengan cara peneliti terjun kembali di untuk mengumpulkan data kembali yang dimungkinkan akan memperoleh bukti kuat lain yang dapat merubah hasil kesimpulan sementara yang diambil. Jika data yang diperoleh memiliki keajegan (sama dengan data yang telah diperoleh) maka dapat diambil kesimpulan yang baku dan selanjutnya dimuat dalam laporan hasil penelitian.



Gambar 3. Analisis Data Kualitatif Menurut Miles dan Huberman

Sumber: Sugiyono, 2004

Dari beberapa tahapan dalam analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman di atas, maka langkah-langkah yang diambil oleh peneliti untuk menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara tentang:
 - a. Rekrutmen meliputi tentang tujuan rekrutmen, rencana rekrutmen, metode rekrutmen, kebijakan rekrutmen, pelaksanaan rekrutmen.
 - b. Seleksi meliputi tentang tujuan seleksi, kebijakan seleksi, pelaksanaan seleksi, kriteria kelulusan seleksi.
 - c. Penempatan meliputi tentang tujuan penempatan, kebijakan tentang penempatan, pelaksanaan penempatan.
 - d. Pelatihan meliputi tentang tujuan pelatihan, metode pelatihan yang diberikan, kebijakan pelatihan karyawan, dan pelaksanaan pelatihan.
 - e. Evaluasi dan rekomendasi perbaikan
2. Data primer dikategorikan ke dalam bagian-bagian tertentu secara rinci dan juga sistematis sesuai dengan fokus penelitian.
3. Mengumpulkan data sekunder berupa jumlah karyawan, profil perusahaan, struktur organisasi, metode dan prosedur proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan yang berasal dari dokumen dan arsip perusahaan yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Menyusun dan menyajikan data secara terperinci dan jelas sesuai dengan hasil penelitian yang didapat oleh peneliti.
5. Hasil penyajian dan analisis data yang dilakukan akan memberikan suatu kesimpulan disertai dengan pemberian saran yang bermanfaat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat BPU Rosalia Indah

Berbekal pengalaman dalam bidang transportasi serta jiwa kepemimpinan yang teruji penuh motivasi untuk sukses dan kemauan yang keras untuk menghadapi tantangan, pasangan suami istri Yustinus Soeroso dengan Yustina Rahyuni Soeroso merintis dari nol perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat yang bernama PO. ROSALIA INDAH. Pada Mei 1987 Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah mengembangkan sayap usahanya dengan menggunakan sarana angkutan bus dalam mengoperasikan unit usahanya. Jasa layanan angkutan darat bis AKDP (Antar Kota Dalam Propinsi) ini hanya beroperasi beberapa waktu saja karena iklim kompetisi usaha di bidang jasa angkutan di Jawa Tengah saat itu memang sedang sangat ketat.

Perusahaan yang baru didirikan ini mengalami akselerasi perkembangan yang dinamis sehingga pada tanggal 21 Maret 1991 Perusahaan Otobus ROSALIA INDAH mengantongi izin usaha BIRO PERJALANAN UMUM (BPU) ROSALIA INDAH No. 05/D.2/BPU/III/1991 dengan alamat kantor di Jalan Raya Solo - Sragen KM. 7,5 Jaten, Karanganyar, Jawa Tengah.

BPU Rosalia Indah adalah sebuah perusahaan yang sedang berkembang pesat dan merupakan perusahaan pribumi yang diperhitungkan dalam percaturan bisnis jasa angkutan darat di Indonesia. Perusahaan yang selalu mengedepankan

pelayanan, keamanan, kenyamanan serta kebersihan armadanya ini pada tahun 1983 mulai mengoperasikan 1 (satu) kendaraan bermesin Isuzu dengan jalur lintasan/trayek antar kota jurusan Yogyakarta - Solo - Surabaya - Malang. Perkembangan selanjutnya armada Rosalia Indah bermesin Colt Diesel.

Ketatnya kondisi persaingan bisnis transportasi darat di era 1990-an bukan menjadi kendala bagi BPU Rosalia Indah bahkan pada masa itu dijadikan titik tolak dari yang semula berorientasi pada pelayanan transportasi AKDP (Antar Kota Dalam Propinsi) menjadi AKAP (Antar Kota Antar Propinsi) yang lebih memiliki daya jangkau luas, lebih handal dan lebih mantap hingga saat ini, dengan sumber daya manusia lebih dari 1000 personil dan lebih dari 140 kantor perwakilan dan agen Rosalia Indah tersebar di Jawa – Sumatera (Lampiran 1). Bahkan BPU Rosalia Indah juga telah siap melayani pangsa pasar pariwisata dengan armada travel L-300 ataupun carter bis pariwisata.

2. Komitmen BPU Rosalia Indah

Rosalia Indah adalah perusahaan otobus transportasi darat Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) dan Pariwisata yang melayani jalur perjalanan Jawa-Sumatera. Sebagai perusahaan yang profesional dan berdaya saing tinggi, maka kiat sukses yang telah terbentuk hingga sekarang bukanlah tanpa arah dan tujuan melainkan tercermin dalam visi misi perusahaan yang dengan jelas dan nyata sangat menjunjung tinggi sebuah nilai seni pelayanan dan kepuasan pelanggannya.

Dalam kerangka pelayanan yang optimal maka diberikan perhatian khusus kepada calon pelanggan sampai dengan orientasi layanan kepada pelanggan,

essensinya adalah memahami, peduli dan menghargai kebutuhan pelanggan dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan seutuhnya, karena komitmen memberikan pelayanan yang menerapkan panca pesona : *Keamanan, kebersihan, Kenyamanan, Ketepatan, kekeluargaan* menjadi dasar filosofi perusahaan. Selain itu perusahaan memiliki program yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan mendasarkan standar operasional layanan prima yang tertuang dalam program panca perfoma yaitu : *Senyum, Sapa, Sopan, Sabar, Sepenuh Hati*.

3. Hasil Usaha BPU Rosalia Indah

BPU Rosalia Indah menyediakan jasa pelayanan transportasi darat antar kota antar provinsi dengan menggunakan armada bus yang didukung dengan mesin Mercedes Benz dan Hino. Seiring perjalanan waktu dimana layanan jasa transportasi Rosalia Indah semakin menjadi pilihan utama para pelanggan, maka Rosalia Indah berkembang dengan menghadirkan Rosalia Indah Group yang terdiri dari:

1. PO Rosalia Indah
2. Rosalia Express
3. Rosalia Indah Tour and Travel
4. Guwatirta Sejahtera (AMDK Utra)
5. Ros-In Hotel Jogjakarta
6. Central Laundry Solo baru
7. Resto Rosalia Indah (Indramayu, Palur, Ngawi, Wayhalim, Bitung)
8. Resto Sederhana Masakan Padang (Cabang Kleco Solo dan Caruban)
9. SPBU 44.577.08 Sroyo dan Minimarket

Rosalia Indah grup bertujuan untuk mendukung dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan setia Rosalia Indah. Rosalia Indah berkembang menjadi perusahaan multi usaha yang keseluruhan unit usaha tersebut tergabung dalam ROSALIA INDAH GROUP .

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan di tiap unit usaha, karyawan berusaha untuk mencapai sinergi, transparansi dan efektivitas, baik dengan pihak internal maupun eksternal, untuk dapat menyampaikan pemecahan masalah yang terbaik maka pelatihan karyawan selalu diberikan secara berkala terutama mengenai *service excellence*, hal inilah yang menjadikan Rosalia Indah Group menjadi "Kepercayaan dan Kebanggaan Masyarakat", memberikan kepuasan layanan kepada pihak internal, menjadi dasar kepuasan pelanggan eksternal Rosalia Indah.

Berkembangnya Rosalia Indah Group merupakan sebuah prestasi, keunggulan yang didapat dari sebuah komitmen untuk bekerja dengan semangat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Masyarakat menggunakan produk serta jasa, merupakan prestasi bagi kami. Maju dan besarnya Rosalia Indah Group merupakan hasil dari pemanfaatan kemampuan dan kemauan untuk memberikan karya bagi masyarakat, bangsa dan negara.

4. Lokasi Perusahaan

Kantor pusat BPU Rosalia Indah beralamatkan di Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Palur, Jaten, Karanganyar Solo 57711. Lokasi tersebut cukup strategis karena mudah dijangkau dengan semua jenis kendaraan baik dari arah Solo maupun dari arah Sragen. Dari letaknya yang berada di jalan antar lintas provinsi,

memudahkan bagi armada untuk masuk garasi yang berada di dalam kantor dan juga bagi karyawan yang bekerja setiap harinya untuk berhenti tepat langsung di pintu masuk jika menggunakan kendaraan umum. Dari segi ekonomis, lokasi perusahaan yang dapat dijangkau dengan kendaraan umum dapat memudahkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan dari perusahaan.

5. Visi dan Misi BPU Rosalia Indah

a. Visi

Menjadi perusahaan transportasi darat antar kota antar provinsi dan wisata yang unggul dalam kualitas dan pelayanan demi kepuasan pelanggan dan kesejahteraan karyawan.

b. Misi

1. Memberikan pelayanan prima demi kepuasan pelanggan dengan menerapkan panca pesona BPU Rosalia Indah yang meliputi keamanan, kebersihan, kenyamanan, ketepatan, dan kekeluargaan.
2. Menyediakan sarana dan prasarana yang didukung dengan teknologi informasi yang handal.
3. Menerapkan sistem manajemen mutu yang didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Visi dan misi tersebut sudah berjalan baik dengan beberapa langkah yaitu adanya standar mutu kerja, SOP (standar operasional prosedur), dipedomi oleh semua karyawan, dipahami dan dihafalkan serta di laksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab. BPU Rosalia Indah adalah perusahaan yang akan selalu mengutamakan pelayanan prima demi kepuasan pelanggan. Dengan

memanfaatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi yang semakin maju, BPU Rosalia Indah siap menjadi perusahaan transportasi Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) dan Pariwisata yang unggul dan berskala nasional.

6. Trayek Armada BPU Rosalia Indah

Bertambahnya jumlah armada bus juga didukung pembukaan trayek baru seperti pool dan agen di wilayah Jember (meliputi Pasuruan, Probolinggo, dan Lumajang) yang dimulai pada April tahun 2012. Hingga saat ini, BPU Rosalia Indah melayani trayek yang meliputi dari Jawa dan Sumatera, seperti:

Tabel 3. Trayek Rosalia Indah

Asal	Tujuan
Solo	Pekalongan – Tegal Jakarta – Bogor – Depok – Tangerang – Bekasi Merak – Lampung – Sumatera (Muara Enim) Malang (via Pandaan) Purwokerto Cilacap Surabaya Pasuruan – Probolinggo – Jember Kediri - Malang (via Blitar)
Jabodetabek	Semarang – Boyolali – Solo – Madiun – Ponorogo Semarang – Solo – Mojokerto – Surabaya Semarang – Solo – Wonogiri Solo – Pasuruan – Probolinggo – Jember Solo – Kediri – Blitar Purworejo – Yogyakarta Purwokerto – Cilacap Yogyakarta – Klaten – Solo Lampung – Muara Enim
Surabaya	Solo – Yogyakarta Solo – Purwokerto Solo – Cilacap Jakarta – Bogor – Depok – Tangerang – Bekasi Cilegon – Serang – Merak Lampung – Muara Enim

Asal	Tujuan
Sumatera	Semarang – Solo Solo – Magetan – Madiun Solo – Mojokerto – Surabaya Solo – Kediri – Blitar Purworejo – Yogyakarta

Sumber: Arsip Trayek Perjalanan BPU Rosalia Indah, 2013

Banyaknya trayek yang dilalui oleh bus Rosalia Indah juga didukung dengan agen (kantor cabang perwakilan) di setiap kota yang dilalui oleh jalur bus Rosalia Indah yang berguna untuk mendukung dalam memberikan layanan kepada calon pelanggan yang ingin menggunakan jasa bus Rosalia Indah untuk menuju daerah yang dituju oleh penumpangnya. Berikut ini adalah perwakilan agen BPU Rosalia Indah di tiap provinsi



Gambar 4. Peta Agen dan Jalur Armada Rosalia Indah

Sumber: Majalah Rihoz Hal.15 Edisi XI/Agustus/2012

Keterangan:

1. Perwakilan agen wilayah barat yang meliputi Sumatera, Jabodetabek, dan Jawa Barat dimana pusat dari perwakilan wilayah barat bertempat di agen Rosalia Indah Bitung, Tangerang.
2. Kantor pusat BPU Rosalia Indah yang merupakan pusat dari pembuat aturan dan kebijakan untuk seluruh agen Rosalia Indah.
3. Perwakilan agen wilayah timur yang meliputi seluruh Jawa Timur dimana pusat dari perwakilan wilayah timur bertempat di agen Rosalia Indah Surabaya.

7. Logo Perusahaan dan Maknanya



Gambar 5. Logo Rosalia Indah

Logo berbentuk huruf “ri” yang secara keseluruhan merupakan singkatan dari Rosalia Indah. Bentuk huruf yang menggunakan huruf kecil menggambarkan Rosalia Indah berupaya selalu untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggannya, dimana tetap mengutamakan kenyamanan, keamanan, dan

kesopanan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Terdapat pula dua warna yang mempunyai makna tersendiri yang menjadi latar di tulisan ri, yaitu:

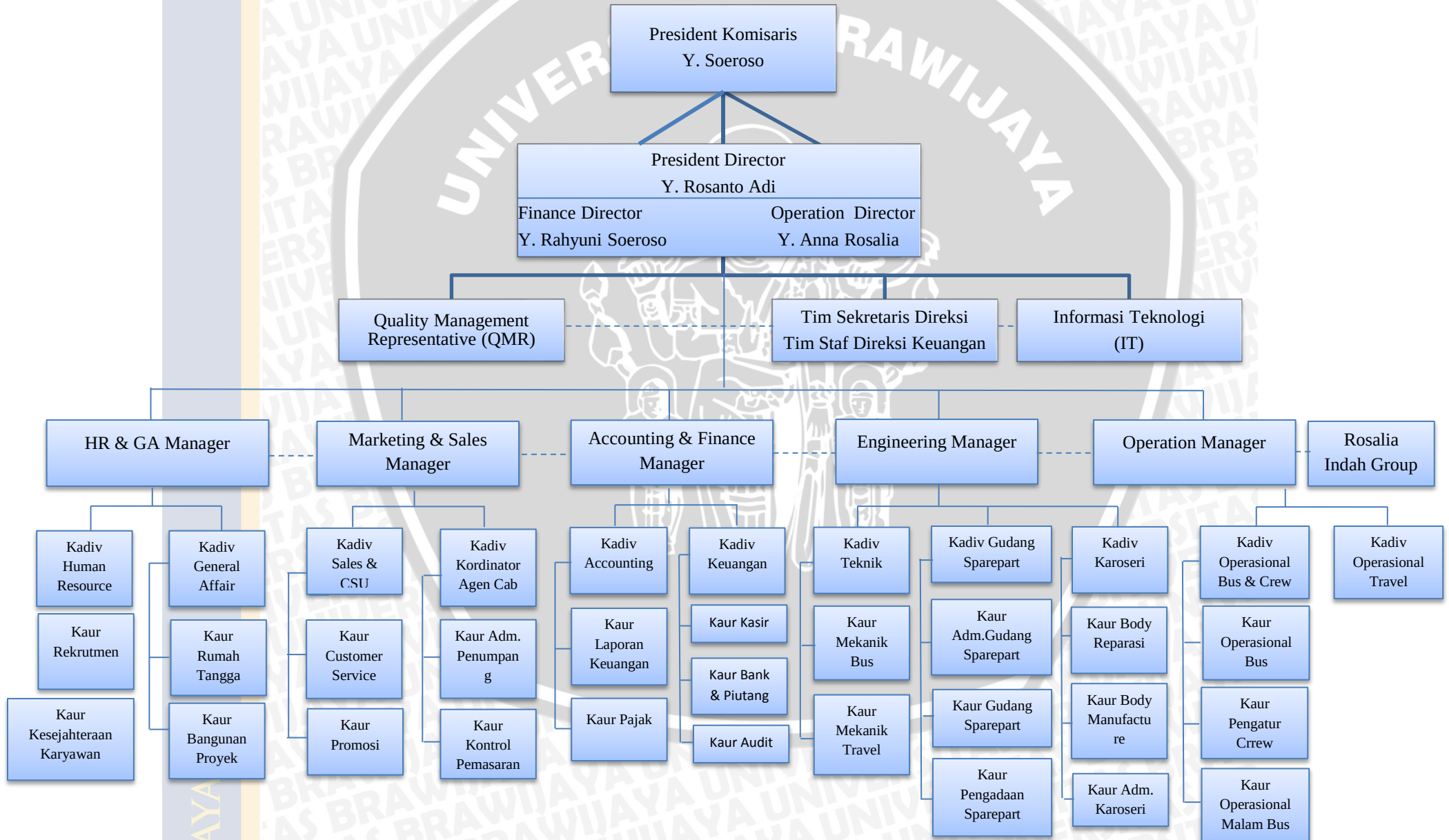
1. Orange: warna orange yang menjadi bilik pertama sebagai latar dari logo Rosalia Indah mempunyai arti untuk memberi kesan hangat dan bersemangat dalam memberikan pelayanan yang maksimal terhadap para pelanggan Rosalia Indah.
2. Warna biru: warna biru mempunyai makna sebagai kesetiaan, dalam menemani perjalanan anda untuk sampai tujuan.
3. Warna merah: warna merah yang terdapat pada tulisan “ri” bermakna keberanian dalam berinovasi untuk kepuasan penumpang.

Masing-masing warna memberikan arti tersendiri bagi BPU Rosalia Indah, dan warna merah yang terdapat dalam logo menandakan bahwa perusahaan selalu memberikan energi yang tercermin dari setiap kegiatan yang dilakukannya dan pelayanannya.

STRUKTUR ORGANISASI BPU. ROSALIA INDAH

Sumber : Surat Keputusan Dieksi Nomor: SKEP-...../DIR.RI/V/2008

————— Garis Komando
- - - - - Garis Koordinasi



1. Quality Management Representative (QMR)

Mempunyai tanggung jawab atas pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen serta memastikan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen telah ditetapkan, diterapkan dan dipelihara.

Kegiatan yang dilakukan:

- a. Melaporkan kepada Dewan Direksi tentang kinerja sistem manajemen di perusahaan serta kebutuhan apapun yang diperlukan untuk perbaikannya.
- b. Membangkitkan kesadaran di perusahaan tentang pentingnya memenuhi harapan *stakeholders* untuk menjalankan mencapai tujuan perusahaan.
- c. Menjadi penghubung pihak internal dan eksternal perusahaan dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen.
- d. Melaksanakan audit internal mulai 4 perencanaan sampai dengan pelaporan.
- e. Mengadakan perbaikan keefektifan sistem manajemen di perusahaan.
- f. Mengadakan tindakan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian sistem manajemen perusahaan.
- g. Mengatur, menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya memenuhi harapan *stakeholders*, mengendalikan dan mengembangkan sistem dari seluruh proses yang terjadi sesuai dengan ketentuan perusahaan serta kewenangan untuk menjalin hubungan dengan pihak internal dan eksternal khususnya mengenai sistem manajemen.

- h. Memberi masukan cara pembuatan dan pengesahan *standart operating prosedure* (SOP) dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan sistem manajemen.

2. Tim Sekretaris Direksi dan Tim Staf Direksi Keuangan

Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan dan tugas Dewan Direksi baik formal maupun informal.

Kegiatan yang dilakukan Sekretaris Direksi:

- a. Menyusun agenda kegiatan dan acara Dewan Direksi.
- b. Menyiapkan laporan-laporan untuk diajukan kepada Dewan Direksi.
- c. Menerima tamu dan telephone untuk Dewan Direksi.
- d. Mengurusi surat menyurat yang berhubungan dengan Dewan Direksi.
- e. Menyusun konsep surat dan sambutan-sambutan Dewan Direksi.
- f. Menangani informasi dan mengkomunikasikan sesuai perintah Dewan Direksi.
- g. Mengurus akomodasi kegiatan dan acara Dewan Direksi.
- h. Memandu tamu untuk Dewan Direksi.
- i. Mengarsip dokumen untuk Dewan Direksi.
- j. Membuat laporan administrasi kejadian seperti kliping tentang perusahaan dengan eksternal perusahaan atau masyarakat luar kepada pimpinan secara periodik.
- k. Melakukan intruksi atas perintah dari Dewan Direksi.

Kegiatan yang dilakukan Staf Direksi Keuangan:

- a. Menyusun agenda dan acara Dewan Direksi.

- b. Menyiapkan laporan-laporan untuk diajukan kepada Dewan Direksi (Rosalia Indah Group)
- c. Mempersiapkan data keuangan yang terkait dengan bank ataupun *cash* setor ke Direksi.
- d. Menerima tamu dan telephone untuk Dewan Direksi.
- e. Mengurusi surat menyurat yang berhubungan dengan Dewan Direksi.
- f. Menangani informasi dan mengkomunikasikan sesuai perintah Dewan Direksi.
- g. Memandu tamu untuk Dewan Direksi.
- h. Mengarsip dokumen untuk Dewan Direksi.
- i. Melakukan intruksi yang diberikan oleh Dewan Direksi.

3. Information Technology (IT)

Berdasarkan struktur organisasi pimpinan langsung pada bagian ini adalah Dewan Direksi, sedangkan bawahan pada bagian ini yaitu staf *hardware* dan staf *software*. Ada beberapa tanggung jawab dalam bidang ini, diantaranya:

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran serta membantu tugas Dewan Direksi dalam hal pembuatan sistem atau manajemen informasi dan komputerisasi.
- b. Bertanggung jawab atas pembuatan program-program EDP baik yang dibuat oleh bagian *software* (perangkat lunak) maupun bagian *hardware* (perangkat keras) untuk seluruh divisi.
- c. Bertanggung jawab penggunaan informasi teknologi dan sistem informasi manajemen (SIM).

Kegiatan yang dilakukan Information Technology:

- a. Membuatkan sistem informasi berdasarkan kebutuhan atau permintaan dari unit usaha dan departemennya.
- b. Membuat manajemen sistem informasi melalui komputerisasi.
- c. Merencanakan kebutuhan dan melakukan pengadaan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*).
- d. Membuat dan memelihara sistem informasi baik yang melalui internet ataupun internal perusahaan.
- e. Menciptakan sistem keamanan yang *secret* dan sistem informasi secara berkala.
- f. Menindaklanjuti informasi yang didapat melalui internet kepada pihak-pihak yang terkait.
- g. Memberi *training* terhadap petugas atau operator program komputer yang telah dibuat.
- h. Melakukan proses akhir pengolahan data menjadi struk gaji.
- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Dewan Direksi.

4. Human Resource dan General Affair Manager (HR & GA)

Pada struktur organisasi, yang menjadi pimpinan/atasan langsung dari manajer HR & GA yaitu *Operation Director*. Sedangkan bawahan dari manajer HR & GA yaitu:

1.1. Ketua Divisi Human Resource

1. Kaur Recruitment & Penilaian Kerja
2. Kaur Kesejahteraan Karyawan

1.2. Ketua Divisi General Affair

1. Kaur Rumah Tangga
2. Kaur Bangunan Proyek

Manajer HR&GA BPU Rosalia Indah mempunyai tanggung jawab yang sangat penting dalam perusahaan, di antaranya:

- a. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem administrasi ketenagakerjaan/karyawan yang sesuai dengan ketentuan atas peraturan perusahaan dan ketentuan-ketentuan pemerintah.
- b. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan update sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kesejahteraan karyawan, dan yang menyangkut tentang tenaga kerja dalam perusahaan.
- c. Bertanggung jawab atas terciptanya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) seluruh karyawan.
- d. Bertanggung jawab atas terciptanya hubungan yang harmonis dengan masyarakat.
- e. Bertanggung jawab atas terciptanya sistem keamanan dan kenyamanan dalam lingkungan rumah tangga perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan *HR & GA* Manager antara lain:

- a. Membuat peraturan kerja bersama yang disahkan oleh Dinas Tenaga Kerja.
- b. Membuat tata tertib dan peraturan perusahaan untuk seluruh karyawan.
- c. Melaksanakan koordinasi antar pimpinan atau memimpin *meeting* pimpinan dengan Dewan Direksi minimal sebulan sekali.

- d. Mengadakan pembinaan dan menandatangani laporan kedisiplinan dan kondisi karyawan.
- e. Memastikan terlaksananya program 7K dan juga mengawasi pelaksanaannya (Keamanan, Kebersihan, Kerjasama, Ketepatan, Kekeluargaan, Kesehatan, Keindahan) di lingkungan perusahaan dan program karyawan.
- f. Membuat sistem dan petunjuk pelaksanaan tentang rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kesejahteraan karyawan, pengadaan ATK dan pemeliharaan inventaris, serta keamanan kantor, dan hubungan dengan masyarakat.
- g. Memberikan usulan-usulan tentang acara tahunan perusahaan.
- h. Membantu menyelesaikan permasalahan antar bagian divisi.
- i. Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan harmonis bagi seluruh karyawan.

5. Marketing & Sales Manager

Pada strukrur organisasi, yang menjadi pimpinan/atasan langsung dari manajer Marketing & Sales yaitu *Operation Director*. Sedangkan bawahan dari manajer Marketing & Sales yaitu:

2.1. Ketua Divisi Sales & CSU

1. Kaur Customer Service (CSU)
2. Kaur Promosi

2.2. Ketua Divisi Koordinator Agen & Cabang

1. Kaur Administrasi data penumpang Bus & Travel

2. Kaur kontrol pemasaran

Manajer pemasaran dan promosi Rosalia Indah mempunyai tanggung jawab yang sangat penting dalam perusahaan, di antaranya:

- a. Bertanggung jawab atas tercapainya kualitas pelayanan prima untuk konsumen dengan mengedepankan inovasi produk yang berkualitas dan kreatifitas promosi *marketing*.
- b. Bertanggung jawab dalam hal perluasan area pelayanan dan pengembangan agen/cabang.
- c. Bertanggung jawab dalam hal pemantauan setoran tiket penjualan.

Kegiatan yang dilakukan oleh manajer pemasaran dan promosi antara lain:

- a. Mengkaji usulan sistem marketing dan sasaran pasar baru.
- b. Memantau kemampuan pelayanan dan permintaan pasar.
- c. Memantau cara pelayanan dan hasil penjualan tiket setiap saat untuk penetapan strategi *marketing* secara optimal.
- d. Memantau cara pelayanan yang mengacu pada prinsip 5K (Keamanan, Kebersihan, Kenyamanan, Ketepatan, dan Kekeluargaan) yang bertujuan demi kepuasan pelanggan.
- e. Menampung dan mencari solusi atas keluhan penumpang dan agen/cabang.
- f. Menyusun strategi *marketing* sesuai dengan situasi dan kondisi.
- g. Memantau kondite karyawan yang hubungannya dengan *marketing* dan pelayanan.
- h. Membuat laporan dan analisa *marketing* secara rutin.

- i. Mengadakan koordinasi dengan divisi terkait sebagai bahan pembinaan.
- j. Memimpin *meeting* (rapat) 2 bulanan rutin dengan kepala wilayah dan kepala agen.
- k. Melaksanakan instruksi pemberian sanksi penutupan agen yang bermasalah atau melanggar surat perjanjian kerjasama.

6. Accounting & Finance Manager

Pada strukrur organisasi, yang menjadi pimpinan/atasan langsung dari *Accounting & Finance Manager* yaitu *Finance Director*. Sedangkan bawahan dari accounting & finance manager yaitu:

3.1. Ketua Divisi Accounting

1. Kaur Laporan Keuangan
2. Kaur Pajak

3.2. Ketua Divisi Keuangan

1. Kaur Kasir
2. Kaur Bank & Piutang
3. Kaur Audit

Tanggung jawabnya meliputi:

- a. Merencanakan dan mengontrol arus kas perusahaan (cashflow).
- b. Mengumpulkan dan menganalisa data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan.
- c. Mengelola perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak perusahaan.
- d. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan

Ada pun keputusan keuangan yang menjadi tanggung jawab manajer keuangan dikelompokkan ke dalam tiga jenis:

1. Mengambil keputusan investasi (*investment decision*), Menyangkut masalah pemilihan investasi yang diinginkan dari sekelompok kesempatan yang ada, memilih satu atau lebih alternatif investasi yang dinilai paling menguntungkan.
2. Mengambil keputusan pembelanjaan (*financing decision*), Menyangkut masalah pemilihan berbagai bentuk sumber dana yang tersedia untuk melakukan investasi, memilih satu atau lebih alternatif pembelanjaan yang menimbulkan biaya paling murah.

Keputusan-keputusan tersebut harus diambil dalam kerangka tujuan yang seharusnya dipergunakan oleh perusahaan yaitu memaksimumkan nilai perusahaan.

7. Engineering Manager

Pada strukur organisasi, yang menjadi pimpinan/atasan langsung dari manajer *engineering* yaitu *Operation Director*. Sedangkan bawahan dari manajer *engineering* yaitu:

4.1. Kepala Divisi Teknik

1. Kaur Mekanik Bus
2. Kaur Mekanik Travel

4.2. Kepala Divisi Gudang Sparepart

1. Kaur Administrasi Gudang Sparepart
2. Kaur Gudang Sparepart pusat

3. Kaur Pengadaan Sparepart

4.3. Kepala Divisi Karoseri

1. Kaur Body Reparasi
2. Kaur Body Manufacture
3. Kaur Administrasi Karoseri

Manajer *Engineering* Rosalia Indah mempunyai tanggung jawab yang sangat penting dalam perusahaan, di antaranya:

- a. Bertanggung jawab atas efisiensi pemakaian sparepart dalam perawatan, perbaikan, dan penggantian mesin.
- b. Bertanggung jawab atas kelaikan kendaraan yang akan dioperasikan.
- c. Bertanggung jawab atas ketertiban administrasi laporan *engineering* meliputi berbagai aspek yang ada dalam *history* perawatan dan perbaikan armada.

Kegiatan yang dilakukan oleh manajer *engineering* antara lain:

- a. Mempelajari, menganalisa, dan mengevaluasi kelayakan jalan seluruh armada dan permohonan penggunaan aset pool.
- b. Mengatur pembagian tugas dan mengawasi pelaksanaan kerja semua karyawan *engineering*.
- c. Menganalisa rencana biaya dari teknik dan pengadaan *sparepart*.
- d. Mengkoordinir terciptanya 7K (Keamanan, Kebersihan, Kerjasama, Ketepatan, Kekeluargaan, Kesehatan, Keindahan) di lingkungan garasi perusahaan.

- e. Memantau operasional bengkel dan pengeluaran *sparepart* di pool luar kota.
- f. Turut mengetahui dalam nota *order* pembelian dan *invoice* yang ditujukan ke kasir bilamana ada pembelian *sparepart* dengan nominal lebih dari Rp 1.000.000,- per itemnya atau dengan total pembelian lebih dari Rp 3.000.000,- baik tunai atau bank.
- g. Memantau cara operasional kendaraan dan penggunaan BBM dan *sparepart*.
- h. Mengusulkan peremejaan/penambahan/perubahan armada.
- i. Membuat strategi perawatan semua armada untuk departemen *engineering*.
- j. Menangani langsung penentuan saku staf/mekanik departemen *engineering* di luar ketentuan aturan penetapan saku.
- k. Menentukan standard kualitas *sparepart* yang akan dipergunakan perusahaan sebagai dasar efisiensi dan mengedepankan efektifitas.

8. Operation Manager

Berdasarkan strukur organisasi, yang menjadi pimpinan/atasan langsung dari *Operation Manager* yaitu *Operation Director*. Sedangkan bawahan dari *Operation Manager* yaitu:

5.1. Kepala Divisi Operasional Bus & Kru

- 1. Kaur Operasional Bus
- 2. Kaur Pengatur Kru
- 3. Kaur Operasional Malam Bus

5.2. Kepala Operasional Travel

Operation Manager Rosalia Indah mempunyai tanggung jawab yang sangat penting dalam perusahaan, di antaranya:

- e. Bertanggung jawab atas kelaikan dan kesiapan armada dan kru yang akan dioperasikan.
- f. Bertanggung jawab atas penyelesaian kasus kecelakaan lalu lintas armada di jalan.
- g. Bertanggung jawab atas kualitas kru yang unggul.

Kegiatan yang dilakukan oleh *Operation Manager* antara lain mencakupi:

- a. Mempelajari, menganalisa, dan mengevaluasi kelayakan jalan seluruh armada dan permohonan penggunaan aset pool.
- b. Melaporkan dan minta kebijaksanaan Direktur Utama atau Direktur Operasional apabila ada gangguan operasional kendaraan di jalan, kecuali jika dapat memutuskan solusi sendiri sesuai dengan batas kewenangan dan tanggung jawabnya.
- c. Mengatur pembagian tugas dan mengawasi pelaksanaan kerja semua karyawan divisi operasional bus dan travel.
- d. Membaca, menganalisa data kendaraan yang ada dalam jadwal perjalanan harian.
- e. Mengontrol hasil kerja dan menyatakan kendaraan laik jalan.
- f. Memimpin test praktek pengemudi.
- g. Memimpin *meeting* (rapat) rutin 4 bulanan untuk pengemudi bus dan travel serta pembantu pengemudi.

- h. Memberikan laporan analisa para kru yang diajukan untuk naik golongan.
- i. Turut memantau cara operasional kendaraan dan penggunaan BBM dan *spare part* kendaraan.
- j. Mengusulkan peremajaan/penambahan/perubahan kendaraan dan rute baru.
- k. Membuat program-program pengembangan operasional.
- l. Menyelesaikan kecelakaan lalu lintas terhadap armada Rosalia Indah terkait urusan kepolisian, korban, dan lain sebagainya.
- m. Mengurus Jasa Raharja bagi korban kecelakaan lalu lintas terkait dengan Rosalia Indah.
- n. Melakukan sidak rutin di seluruh rute perjalanan dan pool Rosalia Indah.

B. Penyajian Data

A. Rekrutmen

1. Tujuan Rekrutmen Karyawan

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Eko Sumarso selaku Manajer Human Resource pada BPU Rosalia Indah dengan peneliti di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013, pukul 09.00), Bapak Eko Sumarso menjelaskan bahwa:

“tujuan utama dari program rekrutmen yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu untuk mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan, karena itu rekruter menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjangrinya calon karyawan dengan kualifikasi tertinggi dari yang terbaik”.

Dikatakan bahwa banyak sumber untuk calon karyawan melamar pada BPU Rosalia Indah, baik itu dari karyawan BPU Rosalia Indah sendiri maupun dari berbagai *job fair* yang diikuti perusahaan dan melalui media massa. Hal yang senada juga disampaikan oleh *Bapak Yustinus Hartono selaku kepala pool Bitung Tangerang dan perwakilan BPU Rosalia Indah bagian barat yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Bitung, menjelaskan langsung kepada peneliti* (tanggal 9 Desember 2013, pukul 11.00), Bapak Yustinus Hartono mengatakan bahwa: “rekrutmen yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah mengacu pada peraturan dari kantor pusat, menerima berkas pelamar sebanyak-banyaknya kemudian dikirim ke pusat untuk dikualifikasi dan dinilai untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang berkualitas serta mampu berkomitmen untuk perusahaan”. Tahapan rekrutmen adalah mengikuti peraturan yang dibuat oleh kantor pusat BPU Rosalia Indah.

2. Rencana Rekrutmen Karyawan

Berdasarkan wawancara peneliti terhadap Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.00), dapat diketahui bahwa “perencanaan rekrutmen/pengadaan karyawan dilaksanakan setiap tri wulan (3 bulan sekali) dalam setahun seperti di bulan Januari, April, Juli, dan Desember”. Pengadaan ini bersifat *regularly*, yang berarti ada jangka waktu perekrutan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Rekrutmen karyawan dalam BPU Rosalia Indah bersifat *regularly* juga dilihat dari pertimbangan kebutuhan dari berbagai departemen terkait menjalankan tugasnya, kemudian dilihat juga dari jumlah

karyawan yang keluar dari perusahaan apakah masih dapat ditangani oleh karyawan lain atau membutuhkan tenaga kerja baru.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Agus Sudiyono selaku kepala pool & agen BPU Rosalia Indah Surabaya yang dilakukan di kantor BPU Rosalia Indah Surabaya (tanggal 24 Januari 2014 pukul 15.00), Bapak Agus Sudiyono mengatakan bahwa:

“rekrutmen karyawan baru BPU Rosalia Indah dituju pada sumber daya manusia yang berkompetisi, maka dari itu tidak serta merta setiap orang dapat bekerja disini. Misal saja kalau kita menerima lamaran untuk pengemudi baru, maka kita akan lihat dulu pengalaman dia dan sebelumnya dari PO (Perusahaan Otobus) mana dia berkerja. Dilengkapi juga dengan keterangan perilakunya dalam membawa bus, jika memang cocok maka berkasnya akan dikirim ke pusat”.

Rekrut karyawan baru melalui kantor pusat dan untuk rekrutmen karyawan yang *urgent* maka tidak mengacu pada pembagian bulan yang disebutkan. Hal ini guna segera menutupi bagian yang kosong karena bagian tersebut memang mempunyai peran penting dalam perusahaan sehingga perusahaan memberikan pengecualian untuk rekrutmen karyawan baru karena hal yang *urgent*.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan mbak Yuyun Annisa selaku staf marketing BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 12.30). mbak Yuyun Annisa mengatakan bahwa:

“sebelum saya ditugaskan di bagian marketing, saya bertugas sebagai pramugari bus Rosalia Indah kelas super eksekutif, namun dengan dihapuskannya pramugari/a untuk armada pada saat itu saya langsung mendaftar untuk bagian marketing karena kantor memang butuh karyawan, disertai dengan melengkapi berkas-berkas lamaran yang ditentukan kantor dan yang menentukan diterima disini memang wewenang dari kantor pusat saja”.

Sebagai contoh seperti keterangan wawancara di atas jika memang bagian marketing BPU Rosalia Indah membutuhkan tenaga baru karena ada karyawan yang mengundurkan diri dan posisi yang ditinggalkan sangat penting, maka bagian keuangan akan meminta bagian HRD untuk merekomendasikan karyawan baru. Maka HRD BPU Rosalia Indah akan mengadakan rekrutmen karyawan untuk bagian marketing sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan seperti yang dialami oleh mbak Yuyun Annisa di atas.

1. Posisi Mekanik

- a. Pria
- b. Usia Minimal 25 tahun
- c. Pendidikan Minimal SMK/D3/S1 Teknik Otomotif
- d. Berpengalaman di bidang Otomotif Lebih di Utamakan
- e. Mampu Bekerja Dalam Team
- f. Bersedia ditempatkan di luar Kota Solo / Karanganyar

2. Posisi Staf HRD

- a. Pria dan Wanita
- b. Usia Minimal 25 tahun dan Maksimal 35 tahun
- c. Pendidikan Minimal D3 Semua Jurusan
- d. Berpenampilan Menarik
- e. Mempunyai Pengetahuan tentang HRD / Personalia
- f. Mempunyai Jiwa Kepemimpinan / Manajemen
- g. Komunikatif, Sopan dan Supel
- h. Bersedia Bekerja dengan Deadline

3. Posisi Customer Service

- a. Pria dan Wanita
- b. Usia Minimal 25 tahun dan Maksimal 35 tahun
- c. Pendidikan Minimal D3/S1
- d. Jurusan Komunikasi, Humas, Public Relation
- e. Berpenampilan Menarik
- f. Komunikatif, Sopan dan Supel, Mudah Bergaul

4. Posisi Pramugara Bus

- a. Pria
- b. Usia Minimal 24 tahun dan Maksimal 35 tahun
- c. Pendidikan Minimal SMA/SMK/D3 Semua Jurusan
- d. Berpenampilan Menarik
- e. Sehat Jasmani dan Rohani
- f. Komunikatif, Sopan dan supel
- g. Hobi Traveling dan Olahraga

5. Posisi Staff Keuangan, Accounting dan Pajak

- a. Pria dan Wanita
- b. Usia Minimal 24 tahun dan Maksimal 35 tahun
- c. Pendidikan Minimal D3/S1
- d. Jurusan Akuntansi, Ekonomi, Pajak
- e. Baru Lulus Atau Sudah Memiliki Pengalaman 1 tahun
- f. Mampu bekerja dengan Deadline

Sumber: Lowongan Kerja BPU Rosalia Indah, 2013 (Lampiran 2)

3. Metode Rekrutmen Karyawan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso yang merupakan manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.00), Bapak Eko Sumarmo mengatakan bahwa rekrutmen karyawan pada perusahaan menggunakan metode rekrutmen internal dan metode rekrutmen eksternal.

a. Penerapan metode rekrutmen internal berupa:

1. Job Posting dan Job Bidding

Job posting adalah merupakan mengiklankan lowongan pekerjaan secara internal melalui papan pengumuman, email, dll. Salah satu teknik yang digunakan oleh BPU Rosalia Indah dalam merekrut calon tenaga kerja yang berasal dari internal perusahaan melalui informasi yang diumumkan di papan pengumuman maupun informasi non verbal melalui “mulut ke mulut” dari karyawan ke karyawan di kantor. Selain itu BPU Rosalia Indah juga menggunakan teknik *Job Bidding*, dimana memungkinkan bagi setiap karyawan BPU Rosalia Indah bahwa mereka yang percaya memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk melamar pekerjaan yang diumumkan. Sehingga tenaga kerja tersebut berasal dari karyawan lama yang sebelumnya juga bekerja di Rosalia Indah dan ingin melamar pekerjaan yang diumumkan perusahaan namun memang telah memenuhi kualifikasi yang ditentukan perusahaan. Metode ini juga berlaku pada karyawan yang memiliki prestasi, kemudian diangkat ke posisi yang lebih tinggi dari

sebelumnya karena prestasi yang dimiliki selama bekerja pada BPU Rosalia Indah.

2. Referensi Pegawai Lama

Adanya referensi atau informasi dari pegawai Rosalia Indah sendiri menjadi salah satu metode yang digunakan perusahaan dalam proses rekrutmen. Karyawan yang telah bekerja dapat merekomendasikan calon tenaga kerja baru kepada perusahaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap mas Dimas Fahesa selaku staf marketing BPU Rosalia Indah di agen Bekasi (tanggal 7 Desember 2013 pukul 17.00), mas Dimas Fahesa mengatakan bahwa:*

“sewaktu masuk di BPU Rosalia Indah memang diberitahu dari karyawan BPU Rosalia Indah bahwa ada lowongan pekerjaan di BPU Rosalia Indah, setelah itu atas rekomendasi dari karyawan di agen Bekasi maka berkas lamaran saya langsung dikirim ke kantor pusat Solo dan kurang lebih seminggu kemudian saya dihubungi HRD BPU Rosalia Indah pusat *by phone* yang menyatakan bahwa berkas saya diterima kantor pusat dan dilanjutkan ke tahap berikutnya”.

Metode ini memungkinkan calon karyawan dapat mengetahui lebih jelas mengenai seluk beluk perusahaan dan *job disk* pekerjaan yang ditawarkan melalui keterangan dari karyawan BPU Rosalia Indah.

3. Rencana Suksesi/Penggantian Karyawan

Karyawan yang telah memasuki masa pensiun atau yang akan memasuki akhir kontrak kerja menyisakan kekosongan dalam posisi yang ditinggalkannya, maka dari itu harus ada penggantian karyawan untuk mengisi posisi tersebut. Penggantian karyawan yang dilakukan sesuai

dengan rekomendasi dari pimpinan atau calon karyawan yang telah dipersiapkan untuk menempati posisi yang kosong.

- b. Selain menggunakan metode rekrutmen internal, BPU Rosalia Indah juga menerapkan metode rekrutmen eksternal. Metode rekrutmen eksternal bila organisasi:

1. Perlu mengisi jabatan-jabatan *entry-level*.

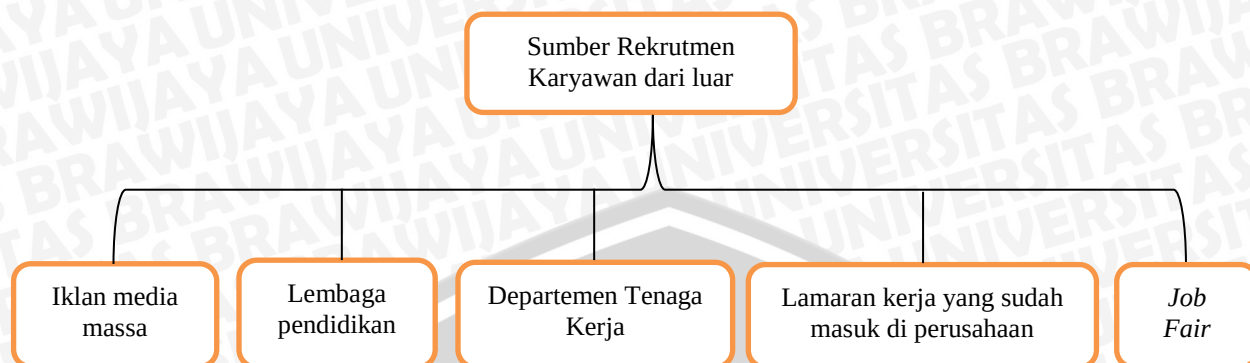
Banyaknya divisi dalam struktur organisasi BPU Rosalia Indah membuat pengelolaan operasional perusahaan harus berada di bawah tangan orang yang tepat yang mampu menjalankan tanggung jawabnya. Namun terkadang tidak seterusnya seseorang mampu untuk mengemban jabatannya dengan suatu alasan, dalam hal ini organisasi harus mencari pengganti yang memenuhi standar kualifikasi untuk mengisi posisi-posisi yang strategis dimana bersangkutan dengan kegiatan operasional perusahaan.

2. Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki.

Perusahaan membutuhkan inovasi di tengah ketatnya persaingan transportasi darat antar kota antar provinsi, oleh sebab itu diperlukan karyawan yang memiliki keterampilan yang belum dimiliki perusahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan inovasi yang memang diperlukan oleh perusahaan.

3. Memerlukan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru.

Selama ini, inovasi dalam perusahaan kerap identik dengan tugas-tugas dan kegiatan yang hanya dilakukan sekelompok orang dengan posisi dan dalam bagian tertentu, seperti manajer dan staf divisi penelitian dan pengembangan. Karyawan di bagian lain biasanya tidak terlibat dalam inovasi. Namun, saat ini melibatkan karyawan yang lebih luas dalam proses inovasi semakin penting. Karyawan di setiap tingkat dan bagian, Karyawan perlu didorong untuk memunculkan ide-ide baru serta terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Karyawan dengan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan tinggi tidak akan puas dengan hanya mendapat gaji tinggi. Mereka juga mendambakan terbuka lebarnya peluang untuk mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki demi kemajuan perusahaan. Untuk mengakomodasi aspirasi ini, perusahaan memberikan kesempatan bagi mereka untuk melahirkan dan menerapkan ide-ide baru. Berjamurnya perusahaan di bidang jasa transportasi membuat perusahaan harus selalu bisa untuk mendapatkan perhatian pasar. Hal ini mengakibatkan semakin bergejolaknya lingkungan dan persaingan sehingga perusahaan semakin dituntut untuk rajin berinovasi demi mempertahankan hidup dan memenangkan persaingan di antara kompetitor. Keterlibatan karyawan luas dalam proses inovasi adalah juga demi mengoptimalkan potensi kapabilitas karyawan sehingga bermanfaat baik bagi karyawan sendiri dan juga perusahaan.



Gambar 6. Sumber Eksternal Rekrutmen BPU Rosalia Indah

Sumber: HRD BPU Rosalia Indah, 2013 (Lampiran 3)

Sumber eksternal rekrutmen BPU Rosalia Indah merupakan salah satu metode rekrutmen yang efektif, namun memang memerlukan biaya untuk menginformasikan kepada masyarakat tentang lowongan pekerjaan di BPU Rosalia Indah. Berdasarkan wawancara peneliti terhadap mas Febri Ramadansyah selaku staf administrasi engineering BPU Rosalia Indah (pada tanggal 9 Desember 2013 pukul 13.00), mas Febri Ramadansyah mengatakan:

“saya mengetahui bahwa ada lowongan di Rosalia Indah dari media massa dan media sosial, setelah itu saya konfirmasi ke perusahaan apakah memang ada lowongan pekerjaan dan ternyata ada, kemudian saya langsung melamar dengan melampirkan syarat-syarat yang ditentukan perusahaan seperti SKCK, foto 4x6 berwarna, ijazah, dan lainnya”.

Metode rekrutmen seperti ini memberikan banyak keuntungan baik untuk perusahaan dan juga bagi calon karyawan, selain karyawan perusahaan tidak harus turun semua ke lapangan secara langsung dan bagi calon pelamar dapat mendatangi tempat diadakannya acara pameran lowongan pekerjaan. Selain mendatangi langsung ke tempat pameran lowongan pekerjaan ataupun mendatangi kantor/pool secara langsung, calon pelamar juga dapat mengakses lowongan yang

disediakan perusahaan melalui website resmi BPU Rosalia Indah yang memberikan berbagai macam keterangan perusahaan termasuk kebutuhan pegawai. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Bambang Iswanto selaku kepala pool BPU Rosalia Indah Jember yang dilaksanakan di kantor BPU Rosalia Indah Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 09.00), Bapak Bambang Iswanto mengungkapkan bahwa: “metode rekrutmen yang digunakan oleh perusahaan yaitu rekrutmen secara internal dan rekrutmen eksternal, kedua metode rekrutmen yang digunakan perusahaan dapat memberikan pilihan bagi perusahaan untuk mencari dan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas yang mampu berkomitmen dan menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan perusahaan.”

4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (pada tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.05), dapat diketahui kebijakan yang diambil perusahaan tentang perekrutmen karyawan, ada beberapa poin yang menjadi dasar kebijakan dalam rekrutmen karyawan di BPU Rosalia Indah yang mencakup beberapa poin sesuai dengan realita yang terjadi pada saat rekrutmen dilaksanakan, yaitu:

a. Analisa kebutuhan pegawai dari USER

Kebutuhan karyawan dari masing-masing divisi dalam perusahaan selalu di evaluasi, jika ada kebutuhan karyawan yang mendesak untuk mengisi kekosongan maka divisi yang bersangkutan akan memberikan *note* kepada

bagian yang bersangkutan untuk menyediakan karyawan, dalam hal ini adalah HRD BPU Rosalia Indah.

Sebagai contoh jika bagian keuangan membutuhkan tambahan karyawan baru dalam menjalankan kegiatannya, maka bagian keuangan akan berkordinasi dengan bagian HRD apakah ada calon karyawan yang sesuai dengan *qualified* untuk bagian keuangan.

b. Kekosongan jabatan

Kekosongan jabatan/posisi menjadi hal yang sangat *urgent* untuk segera diisi oleh karyawan agar kegiatan operasional perusahaan tidak terganggu dengan kosongnya jabatan.

c. Kebijakan perusahaan mengenai kebutuhan karyawan

Perusahaan mengadakan evaluasi secara berkala untuk menentukan kebutuhan karyawan bagi perusahaan, dilihat dari karyawan yang keluar dan juga yang memasuki masa pensiun dari divisi yang ada di perusahaan dan akan menentukan kebutuhan karyawan pada perusahaan.

d. Pengajuan kebutuhan dari USER

Masing-masing divisi pada BPU Rosalia Indah mempunyai target yang berbeda dalam mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut ditentukan dari kemampuan dan kualitas dari Sumber Daya Manusia yang ada disertai kuantitas yang mencukupi untuk melaksanakan tugas perusahaan.

e. Analisa kinerja sebagai rekomendasi promosi, demosi atau mutasi karyawan baik intern divisi, lintas divisi atau lintas unit bisnis.

5. Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan

Pelaksanaan rekrutmen pada BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan perusahaan. Guna memenuhi kebutuhan akan tersedianya tenaga kerja terampil yang akan digunakan dalam setiap aktifitas kerja pada BPU Rosalia Indah ada beberapa persyaratan lamaran pekerjaan yang harus dipenuhi oleh calon pelamar. Persyaratan tersebut disesuaikan dengan yang ditentukan oleh perusahaan, rekrutmen calon karyawan dimulai dari kelengkapan persyaratan administratif kemudian berlanjut dalam tahap berikutnya. *Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Bambang Iswanto Selaku kepala pool & agen BPU Rosalia Indah Jember yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 09.00), Bapak Bambang Iswanto mengatakan bahwa:*

“rekrutmen yang dilakukan di pool Jember dan pool BPU Rosalia Indah di daerah lainnya adalah calon karyawan datang ke pool membawa surat lamaran dan berkas yang ditentukan perusahaan dan kemudian berkas tersebut saya periksa kelengkapan administrasinya, jika sudah sesuai dengan syarat yang ditentukan maka berkas pelamar tersebut akan dikirim ke kantor pusat untuk dilanjutkan pada tahapan seleksi dan sebagainya. Namun khusus untuk di Jember terutama untuk calon karyawan yang melamar sebagai calon pengemudi dan asisten pengemudi akan saya bekali berupa pembekalan dasar membawa bus dan cara merawat kebersihan bus. Intinya adalah pool memberikan latihan supaya calon karyawan tersebut sudah dibekali sebagai pegangan yang dilakukan disini meskipun itu inisiatif dari saya sendiri tanpa ada arahan dari pusat. Kemudian jika kantor pusat meminta rekomendasi karyawan baru saya akan mengirim berkas lamaran yang sudah masuk di saya”.

Pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan oleh setiap pool BPU Rosalia Indah di daerah mengacu pada ketentuan dari kantor pusat, namun pool tetap diberi kewenangan untuk merekomendasikan calon karyawan sebelum berkas lamaran dikirim di pusat. *Wawancara yang dilakukan peneliti dengan mas Dimas*

Fhesa selaku staf marketing BPU Rosalia Indah di Agen Bekasi (tanggal 7 Desember 2013 pukul 16.50), mas Dimas Fahesa mengatakan bahwa:

“saya melamar di BPU Rosalia Indah yang dikirim ke kantor pusat Palur dengan menyampaikan surat lamaran kerja yang disertai daftar riwayat hidup, foto 4x6 2 lembar, fotokopi kartu tanda penduduk, fotokopi ijazah, fotokopi transkrip akademik, fotokopi skck, surat keterangan yang dikirimkan melalui pos dan menunggu jawaban/panggilan dari kantor pusat Palur”.

Persyaratan administratif yang ditentukan oleh BPU Rosalia kepada calon karyawannya dilihat dari kualifikasi yang dimiliki oleh calon karyawannya.

Kelengkapan untuk calon karyawan dapat dilihat pada contoh (lampiran

6. Kendala dan Solusi Rekrutmen Karyawan

Perekrutan karyawan merupakan awal dari seluruh kegiatan perusahaan, perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kualitas yang unggul di bidangnya. Namun dalam prakteknya di lapangan ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam proses rekrutmen karyawan, *menurut wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.10) mengungkapkan bahwa kendala perekrutan dalam BPU Rosalia Indah, di antaranya adalah:*

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam. Kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana Sumber Daya Manusia, kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.

2. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi:

- a. Tingkat pengangguran
- b. Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru “vis a vis”
- c. Organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama
- d. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu
- e. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya
- f. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan

3. Praktik rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi lain.

4. Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

5. Kompetisi Sumber Daya Manusia menyebabkan para manajer menerima calon yang belum *qualified* sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

6. Pelamar yang telah dipanggil, ternyata tidak hadir saat rekrutmen

7. Kelengkapan pelamar yang kurang

B. Seleksi

1. Tujuan Seleksi Karyawan

Wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (pada tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.15), Bapak Eko Sumarso mengatakan “bahwa tujuan dari seleksi pada BPU Rosalia Indah yaitu untuk mencocokkan

orang dengan pekerjaannya secara benar untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan”. Seleksi yang dilakukan perusahaan didasarkan pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dan mampu untuk melaksanakan tugas tersebut. Tujuan seleksi juga mencakup untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan dan posisi tertentu. Perusahaan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif dalam pelaksanaannya. BPU Rosalia Indah memiliki alasan khusus dalam pelaksanaan seleksi yaitu menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu pekerjaan, memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan, mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai dengan minat dari pelamar.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Agus Sudiyono selaku kepala pool BPU Rosalia Indah Surabaya yang dilaksanakan di kantor BPU Rosalia Indah Surabaya (tanggal 24 Januari pukul 15.00), Bapak Agus Sudiyono menyatakan bahwa:

“tujuan seleksi BPU Rosalia Indah adalah melakukan serangkaian proses yang dilakukan oleh organisasi setelah program rekrutmen, dimana telah terkumpul beberapa pelamar yang memenuhi syarat yang ditentukan oleh perusahaan dan kemudian dipilih mana yang tepat untuk dijadikan karyawan dalam perusahaan. Seleksi merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan – tahapan tes hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang ditetapkan dan dinyatakan diterima”.

Seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah dilakukan untuk memilih calon karyawan yang paling memenuhi kriteria yang dicari atau ditetapkan perusahaan

dari sekian banyak pelamar yang ada untuk menempati suatu posisi tertentu dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Kebijakan Seleksi Karyawan

Dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku Manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.15), diketahui kebijakan BPU Rosalia Indah dalam program seleksi didasarkan dua hal:

1. Spesifikasi jabatan, dan
2. Kebutuhan perusahaan.

Lebih lanjut bahwa calon tenaga kerja harus mempunyai *skill* yang unggul, karena perusahaan mengambil tenaga kerja berdasarkan kompetensi yang unggul. Kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja menentukan jumlah yang akan di seleksi, karena dengan jaringan agen dan pool yang tersebar dari ujung timur pulau Jawa sampai Sumatera bagian selatan harus diimbangi dengan tenaga kerja yang dapat memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen dan dapat menjalankan visi misi perusahaan. Maka dari itu kebutuhan karyawan menjadi hal yang krusial, baik itu karyawan di perusahaan pusat maupun karyawan untuk seluruh agen/pool yang tersebar di berbagai rute dari BPU Rosalia Indah.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Bambang Iswanto selaku kepala pool & agen BPU Rosalia Indah Jember yang dilakukan di kantor BPU Rosalia Indah Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 09.05), Bapak Bambang Iswanto mengatakan bahwa: “segala tata cara dan kebijakan dalam penerimaan karyawan baru BPU Rosalia Indah diserahkan kepada kantor pusat, sedangkan

wewenang pool & agen di daerah yaitu menerima berkas pelamar kemudian membantu dalam seleksi administrasi kelengkapan persyaratan sebelum dikirim ke pusat”. Pelaksanaan proses seleksi dilaksanakan perusahaan dengan cara sebaik-baiknya dan sesuai rencana. Hal ini tidak lain merupakan dasar kebijaksanaan yang harus dipegang dan dijalankan dalam proses seleksi. Kebijakan seleksi BPU Rosalia Indah juga didasarkan atas kualifikasi dari calon pegawai. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku Manager HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah (pada tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.15), kualifikasi dasar yang harus dimiliki oleh calon tenaga kerja didasarkan pada:

- a. Kompetensi pekerjaan
- b. Tingkat akademis karyawan
- c. Minat dan bakat
- d. Kebutuhan perusahaan

Hal tersebut didasarkan atas divisi mana yang dituju, tentu masing-masing divisi mempunyai kompetensi dan keahlian yang berbeda. Maka dari itu perusahaan harus melihat dan mencermati dari 4 poin di atas yang berhubungan dengan tingkat kebutuhan berbagai divisi disertai dengan minat bakat dan tingkat akademis calon tenaga kerja. Inilah yang menjadi pentingnya pelaksanaan seleksi di BPU Rosalia Indah, pelaksanaan seleksi dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan.

3. Pelaksanaan Seleksi Karyawan

Pelaksanaan seleksi pada calon karyawan BPU Rosalia Indah dilaksanakan di kantor pusat Palur, menurut hasil wawancara peneliti dengan mas Febri Ramadansyah yang merupakan staf administrasi engineering BPU Rosalia Indah Bitung (tanggal 9 Desember 2013 pukul 13.10), mas Febri Ramadansyah mengatakan bahwa: “setelah berkas lamaran saya dikirim ke pusat yang sebelumnya saya daftar di pool Bitung, kemudian ada panggilan untuk datang ke kantor pusat dan disana saya di seleksi baik dari akademik maupun wawancara yang dilaksanakan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur”. Seleksi yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah terdiri dari berbagai macam tes sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuan dari pelamar dan menghabiskan waktu yang berbeda pula dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan mas Ahmad Saiful selaku staf marketing BPU Rosalia Indah Jember yang dilakukan di kantor BPU Rosalia Indah cabang Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 15.25), mas Ahmad Saiful mengungkapkan bahwa: “untuk seleksi yang dilakukan perusahaan dilakukan dalam berbagai tahap dan juga dengan metode yang dilakukan. Kebetulan saat pelaksanaan seleksi saya juga di wawancarai mengenai minat dan keseriusan untuk bekerja di BPU Rosalia Indah ini”.

4. Kriteria Kelulusan Seleksi Karyawan

Dari hasil wawancara yang dilakukan dapat diketahui bahwa kriteria kelulusan seleksi karyawan di BPU Rosalia Indah dapat dinyatakan lulus apabila dapat memenuhi tahapan yang ditentukan oleh perusahaan agar bisa lolos secara

keseluruhan. Tahapan yang telah ditentukan oleh BPU Rosalia Indah dalam seleksi karyawan yaitu melalui tahap seleksi secara tertulis dan seleksi tidak tertulis. Seleksi secara tertulis dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui potensi calon karyawannya secara terperinci. Urutan dalam seleksi tertulis untuk calon karyawan BPU Rosalia Indah:

Tabel 4. Urutan Seleksi Tertulis Karyawan BPU Rosalia Indah

No	Tahapan tes yang dilakukan BPU Rosalia Indah	Keterangan
1.	Tes Kecerdasan (<i>Intelegant Test</i>)	Perusahaan mengadakan tes ini dengan maksud agar dapat mengetahui sejauh mana calon karyawan mempunyai kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional, dan menghadapi lingkungannya secara efektif. Bagaimana calon karyawan dapat menyatu dengan lingkungan sosial di tempat kerja dan ini tecermin dari tindakan yang terarah pada penyesuaian diri terhadap lingkungan dan pemecahan masalah yang timbul daripadanya. Maka dari itu BPU Rosalia Indah selalu mempertimbangkan efek intelegensi agar calon karyawan yang nanti diterima dalam perusahaan dapat nyaman untuk bekerja dan dapat pula bekerja sama dengan elemen yang ada di sekitarnya dalam mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu tes tersebut berkaitan dengan bidang yang akan dikerjakan oleh calon karyawan. Tes kecerdasan bukan semata untuk mengukur kepandaian seorang calon karyawan dari sisi akademiknya saja, namun juga diperhitungkan dari berbagai sisi baik itu kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan juga kecerdasan dalam pengambilan keputusan.

No	Tahapan tes yang dilakukan BPU Rosalia Indah	Keterangan
2.	Tes Kepribadian (<i>Personal Test</i>)	Tes kepribadian yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah bertujuan untuk mengukur berbagai kemungkinan atas bermacam kemampuan secara mental dan apa-apa yang mendukungnya, termasuk prestasi dan kemampuan. Calon tenaga kerja yang memiliki latar belakang tertentu, perusahaan berusaha untuk memunculkannya untuk dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya agar diberikan kepada perusahaan. Perusahaan juga melakukan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui gambaran seseorang mulai dari kemampuan kognitifnya, kondisi emosinya, kecenderungan sikap dan hal-hal yang mempengaruhi kecenderungan tersebut. Ini dilakukan agar karyawan dapat mendukung kebutuhan perusahaan untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
3.	Tes Minat (<i>Interest Test</i>)	Perusahaan melakukan tes minat untuk mengetahui tepat atau tidak dan senang atau tidak karyawan tersebut pada bidang pekerjaannya. Seseorang akan menjadi berhasil apabila dirinya memiliki kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang diembannya. Itulah yang dilakukan Rosalia Indah, mengetahui minat dari calon karyawan itu sendiri, apabila memang karyawan tersebut tertarik dengan bidang yang akan diembannya sesuai dengan kompetensi dirinya maka tentunya perusahaan akan menempatkannya pada bidang tersebut dan dengan pertimbangan yang matang dan juga kemampuan dari calon yang bersangkutan agar memenuhi kualifikasi dan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

No	Tahapan tes yang dilakukan BPU Rosalia Indah	Keterangan
4.	Tes Bakat (<i>Aptitude Test</i>)	Selain tes minat, BPU Rosalia Indah juga melakukan tes bakat bagi calon karyawannya. Hal ini bertujuan untuk membantu pilihan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, untuk mendalami bakat yang dimiliki calon. Setelah mengetahui kemampuan yang memang menjadi bakat calon karyawan tersebut, maka perusahaan akan menempatkan karyawan tersebut di bidang yang sesuai bakatnya, namun jika memang calon karyawan belum menguasai sepenuhnya tugas yang akan diberikan perusahaan maka perusahaan akan memberikan suatu latihan khusus yang memungkinkan untuk mencapai kecakapan yang sesuai dengan bakatnya tersebut. Bakat atau <i>aptitude</i> seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga pemegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Setelah selesai mengadakan tes tertulis secara keseluruhan, maka tahapan selanjutnya yang dilakukan calon karyawan adalah seleksi secara tidak tertulis. Tahapan seleksi tidak tertulis yang dilakukan BPU Rosalia Indah terhadap calon karyawannya meliputi wawancara dan praktek.

a. Wawancara

Wawancara (*interview*) yang dilakukan BPU Rosalia Indah bertujuan untuk menilai kemampuan, karakter dan kepribadian calon karyawan

berdasarkan jawaban-jawabannya terhadap pertanyaan yang diajukan secara lisan melalui tatap muka langsung dengan penguji. Peserta ujian ditanya tentang hal-hal yang berkaitan tentang bagaimana etika dan sikap dia dalam menghadapi pekerjaan yang diemban.

b. Praktek (lampiran 9)

Tahapan akhir dari tes seleksi karyawan adalah praktek yang dilakukan oleh calon karyawan baik praktek yang dilakukan di perusahaan pusat maupun di luar perusahaan. Seperti bagian *engineering* dan *crew* armada prakteknya langsung dilakukan di kantor pusat Palur, bagian *engineering* langsung praktek di lapangan dan praktek untuk *crew* armada juga dilakukan di sekitar lingkungan perusahaan menggunakan bus Rosalia Indah dibimbing oleh karyawan perusahaan. Berbeda dengan bagian marketing, untuk prakteknya bisa dilakukan di perusahaan pusat atau di agen-agen rute perjalanan Rosalia Indah.

5. Masalah dan Solusi Seleksi Karyawan

Seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah tentunya tidak selalu berjalan mulus tanpa ada hambatan dan permasalahan yang timbul, namun dari berbagai masalah yang timbul perusahaan selalu berusaha untuk meminimalisir dan mengatasi masalah tersebut dengan berbagai cara. permasalahan yang biasa terjadi dalam seleksi karyawan di BPU Rosalia Indah yaitu:

1. Kesulitan mencari karyawan yang mempunyai spesifikasi tertentu (ahli mekanik, reparasi kendaraan).

2. Informasi yang tidak sampai mengenai seleksi karyawan, jadi ada kesalahpahaman. Informasi yang tidak sampai tersebut karena disebabkan beberapa hal, apakah itu disebabkan peserta seleksi tidak mengetahui jadwal seleksi yang telah diumumkan oleh perusahaan baik itu *by phone*, *by email*, dan juga lewat sms.

C. Penempatan

1. Tujuan Penempatan Karyawan

Berdasarkan wawancara peneliti yang dilakukan dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.20), Bapak Eko Sumarso mengatakan bahwa: “penempatan karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah diperhitungkan sesuai dengan kapabilitas dari karyawan yang bersangkutan, agar dapat menjalankan aktifitasnya sesuai dengan tujuan perusahaan”. Setelah diberikannya pelatihan, langkah selanjutnya adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

- a. Mengembangkan produktivitas perusahaan
- b. Menempatkan karyawan sesuai kompetensi sehingga meningkatkan hasil dari perusahaan
- c. Mengisi adanya kekosongan karyawan
- d. Salah satu program pelatihan bagi karyawan BPU Rosalia Indah

Ada 2 tahapan penempatan karyawan di BPU Rosalia Indah, yang pertama adalah penempatan di bagian/divisi yang sesuai dengan format lamaran dan juga tingkat

akademis dari pelamar dan yang kedua adalah penempatan karyawan pada agen dan pool BPU Rosalia Indah yang berada di rute jalur layanan armada. Khusus untuk penempatan karyawan di agen yang berada di kota-kota sepanjang jalur armada Rosalia Indah hanya tertuju pada karyawan pada bagian *marketing* saja, sedangkan penempatan karyawan di pool BPU Rosalia Indah yang berada di berbagai kota sepanjang rute armada di khususkan untuk karyawan bagian *engineering*, *crew* armada, dan juga *marketing*.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Yustinus Hartono selaku kepala pool Bitung Tangerang dan perwakilan BPU Rosalia Indah bagian barat yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Bitung (tanggal 9 Desember 2013 pukul 11.00), Bapak Yustinus Hartono mengatakan bahwa “tujuan dari penempatan karyawan yaitu untuk mengisi divisi-divisi yang kosong sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, dan seluruh karyaawan harus siap ditempatkan di bagian mana saja dan di cabang mana saja sesuai yang dibutuhkan”. Oleh karena itu karyawan harus siap jika memang harus ditempatkan di berbagai tempat, hal ini karena kebutuhan dari perusahaan dan agen/pool akan sumber daya manusia yang mampu untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

2. Kebijakan Penempatan Karyawan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah

Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.20) mengungkapkan bahwa kebijakan perusahaan dalam penempatan karyawan dilihat dari berbagai faktor yaitu

a. Faktor Kompetensi Kerja

Penempatan karyawan pada divisi dalam perusahaan dilihat dari kompetensi kerja para karyawan, kompetensi dari karyawan yaitu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan afektif (sikap, nilai, minat). Sebagaimana yang telah diatur oleh perusahaan, jika karyawan telah memenuhi syarat tersebut maka akan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

b. Faktor Usia

Usia berperan penting dalam menempatkan seseorang di bagian tertentu, karena dengan semakin dewasa dapat mengambil suatu keputusan dengan lebih bijaksana.

c. Faktor Kondisi Kerja

Penempatan pegawai pada suatu posisi juga dilihat dari kondisi kerjanya, kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi dari kinerja karyawan sehingga karyawan akan lebih bersemangat dan mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan aktifitasnya.

d. Faktor Pengalaman Dari Karyawan

Pengalaman yang dimiliki karyawan dapat menjadi acuan untuk menempatkan pada posisi tertentu di perusahaan maupun di cabang-

cabang perusahaan, karena rekam jejak kerjanya sudah diketahui berdasarkan tugas yang telah dilaksanakan sebelumnya sehingga perusahaan dapat memutuskan untuk menempatkan seseorang dari pengalaman yang dimilikinya.

e. Faktor Prestasi Karyawan

Prestasi yang dimiliki karyawan dapat menjadi acuan perusahaan untuk menempatkannya pada posisi tertentu, karena dengan prestasi tersebut karyawan sudah menunjukkan kemampuannya sehingga menjadi nilai tambah untuk menempatkan pada posisi yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai target sesuai dengan tujuan perusahaan.

f. Faktor Kesehatan Dari Karyawan

Menempatkan karyawan pada bagian tertentu memiliki banyak pertimbangan dari perusahaan, bukan hanya soal kemampuan dan prestasi saja, tetapi juga dari kondisi kesehatan karyawan tersebut. Jika karyawan mempunyai kondisi atau riwayat kesehatan yang tidak cocok untuk ditempatkan pada bagian atau ditugaskan pada daerah tertentu maka perusahaan tidak akan menempatkan karyawan tersebut. Contoh jika karyawan mempunyai sakit yang tidak boleh terkena angin malam maka karyawan tersebut tidak akan ditempatkan dan ditugaskan pada bagian kontrol bus shift malam, lalu jika karyawan mempunyai kondisi kesehatan yang kurang bagus terhadap udara dingin maka karyawan tersebut tidak akan ditempatkan dan ditugaskan ke agen/pool yang berada di wilayah dingin.

3. Pelaksanaan Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dilaksanakan atas kebutuhan perusahaan baik ditempatkan dalam divisi yang butuh tenaga kerja dan ditugaskan pada pool/agen di daerah. Berdasarkan wawancara peneliti dengan mas Febri Ramadansyah selaku Staf Administrasi Engineering BPU Rosalia Indah Bitung yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Bitung (tanggal 9 Desember 2013 pukul 13.45), mas Febri Ramadansyah mengungkapkan bahwa:

“lamaran yang saya ajukan di BPU Rosalia Indah bermodalkan ijazah sekolah menengah atas dan saya memilih divisi *marketing* yang saya tulis di lamaran. Namun setelah lolos justru saya masuk ke divisi *engineering* dan ditempatkan pada staf administrasi *engineering* BPU Rosalia Indah karena memang kebutuhan dari perusahaan untuk staf administrasi *engineering*”.

Pelaksanaan penempatan di BPU Rosalia Indah memang dilihat dari kebutuhan perusahaan, namun untuk calon karyawan dengan pengalaman mengemudi bus maka akan ditempatkan pada *crew* armada BPU Rosalia Indah. Tidak sembarang orang dapat menduduki posisi tertentu, harus ada klasifikasi serta kemampuan dari karyawan yang bersangkutan untuk menempati suatu posisi di perusahaan. Kualifikasi penempatan karyawan BPU Rosalia Indah berdasarkan beberapa aspek penting, di antaranya:

- a. **Adanya kebutuhan pada posisi tertentu.** Kekosongan posisi yang berperan penting dalam jalannya kegiatan perusahaan harus segera diisi dengan karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan bidang yang dikerjakannya.
- b. **Kompetensi dari karyawan.** Kemampuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian dari karyawan. Pengukuran dan

penilaian yang terkandung dalam uji kompetensi karyawan memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai media untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan, sebagai media untuk mengetahui kesiapan karyawan dalam melakukan bidang tugasnya, untuk membantu pimpinan dalam usaha memperbaiki sistem pembinaan dan memberikan perlakuan khusus yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan, sebagai bahan pelaporan atas kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu program diklat yang telah diterapkan terhadap karyawan tersebut.

- c. **Analisa jabatan pada posisi tertentu.** Mengumpulkan data dan informasi yang menyangkut tentang sesuatu jabatan/pekerjaan untuk menetapkan uraian jabatan/pekerjaan dan persyaratan jabatan/pekerjaan. Analisa jabatan dalam BPU Rosalia Indah bertujuan untuk menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia, menentukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama, menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif, dan membantu kemudahan dalam memahami tugas terutama bagi karyawan baru.

Untuk penempatan tugas karyawan BPU Rosalia Indah juga dianalisis dengan kebutuhan dari perusahaan baik itu di kantor pusat maupun di pool & agen BPU Rosalia Indah di daerah. *Berdasarkan wawancara peneliti dengan mas Ahmad Saiful selaku staf marketing BPU Rosalia Indah Jember yang dilakukan di*

kantor BPU Rosalia Indah Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 15.30), mas

Ahmad Saiful mengungkapkan bahwa:

“penempatan kerja yang dilakukan perusahaan tergantung dari kebutuhan perusahaan, saya asli dari Purwodadi Jawa Tengah namun ditugaskan di Jember memang harus siap. Karena Jember merupakan pool baru dan bus Rosalia Indah baru masuk jember pada Mei 2012 dan pimpinan pada saat itu menugaskan saya untuk bekerja di pool Jember yang sebelumnya saya sedang ditugaskan di agen Krapyak Semarang”.

Karyawan yang diterima di BPU Rosalia Indah harus siap untuk ditugaskan dimanapun sesuai dengan trayek armada Rosalia Indah. *Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Bambang Iswanto yang merupakan kepala pool & agen BPU Rosalia Indah Jember kepada peneliti* (tanggal 25 Januari 2014 pukul 09.15), Bapak Bambang Iswanto mengungkapkan bahwa:

“karyawan yang melamar di pool Jember belum tentu ditugaskan di Jember, semua kembali kepada keputusan dari kantor pusat. Jika kantor pusat membutuhkan karyawan untuk di agen lain maka karyawan tidak bisa menolak. Namun beda lagi ceritanya jika di Jember atau sekitarnya membutuhkan dan kekurangan karyawan maka calon karyawan tersebut memungkinkan untuk ditempatkan di Jember pula”.

4. Masalah dan Solusi Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan pada posisi yang ditugaskan oleh perusahaan merupakan suatu hal yang penting, sebab ini menyangkut dengan masa depan perusahaan itu sendiri. Namun dalam berjalannya waktu tidak selalu penempatan karyawan pada posisi atau daerah tertentu dapat berjalan lancar tanpa adanya permasalahan yang timbul akibat dari berbagai hal, baik itu faktor kondisi lingkungan kerja maupun dengan tugas yang diberikan perusahaan. *Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Yustinus Hartono selaku kepala pool Bitung Tangerang dan perwakilan BPU Rosalia Indah bagian barat yang dilakukan di*

pool BPU Rosalia Indah Bitung (tanggal 9 Desember 2013 pukul 11.00), Bapak Yustinus Hartono mengatakan bahwa “permasalahan yang timbul kadang calon karyawan merasa kurang nyaman di lingkungan dia bekerja dan juga menolak untuk ditempatkan di cabang lain dengan alasan jauh dari rumah mereka”. Namun berbagai permasalahan dalam penempatan posisi karyawan ini sebenarnya sudah ada solusinya dari BPU Rosalia Indah, seperti dengan adanya pembinaan karyawan dan juga pemberian mess tempat tinggal untuk karyawan. Maka dari itu diperlukan kesiapan yang cukup baik psikis maupun mental untuk menjalankan tugas yang diberikan perusahaan. *Wawancara peneliti dengan saudara Dimas Fahesa yang merupakan staf marketing BPU Rosalia Indah di agen Bekasi* (pada tanggal 7 Desember 2013 pukul 17.00), mas Dimas Fahesa mengatakan bahwa:

“jika bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat harus siap untuk ditempatkan dimana saja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Baik itu ditempatkan pada bagian apapun di kantor pusat, maupun ditempatkan pada agen wilayah di luar tempat tinggal karyawan. Kebetulan sewaktu saya mendaftar jadi karyawan Rosalia Indah, di agen Bekasi juga butuh tambahan tenaga kerja dan setelah melewati tahapan mulai dari memasukan berkas lamaran sampai seleksi yang diadakan kantor pusat, saya ditempatkan pada bagian *marketing* tiket dan ditugaskan di agen Bekasi yang letaknya tidak begitu jauh dari kediaman saya”.

Untuk meminimalisir masalah yang mungkin terjadi, perusahaan sudah mensiasati dengan berbagai macam tindakan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya untuk meminimalisir terjadinya masalah perusahaan mengadakan pembinaan dan pemberian tempat tinggal berupa mess bagi karyawan yang ditempatkan jauh dari kediamannya, selain itu perusahaan juga memberikan jatah tiket gratis kepada karyawan untuk kembali ke daerah asalnya bagi karyawan yang telah melewati masa *training* sebagai upaya untuk membuat karyawan tetap maksimal dengan pekerjaannya.

D. Pelatihan

1. Tujuan Pelatihan Karyawan

Secara umum pelatihan yang diberikan perusahaan bertujuan agar pekerja dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, pelatihan juga merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar yang berlaku dalam perusahaan. Setelah calon karyawan lolos seleksi, maka akan diadakan *training* yang diadakan oleh BPU Rosalia Indah yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sebelum diberikan tanggung jawab dalam pekerjaannya dan juga untuk meningkatkan produktivitas perusahaan setelah karyawan dibekali dengan pelatihan. *Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.15), Bapak Eko Sumarso mengatakan bahwa:*

“pelatihan yang diberikan kepada karyawan BPU Rosalia Indah memiliki banyak fungsi dan juga tujuannya, baik itu sebagai sarana komunikasi dari seluruh karyawan, pengembangan Sumber Daya Manusia bagi karyawan, program peningkatan kompetensi dan jabatan, untuk meningkatkan prestasi karyawan, dan sebagai sarana pemecahan masalah yang ada di perusahaan. Dimana program pelatihan yang diberikan perusahaan sesuai dengan bidang masing-masing karyawan”.

Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dengan adanya pelatihan yang dilakukan, seperti apa pelatihan tersebut tergantung dari divisi karyawan tersebut ditempatkan. *Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap mas Duwi Pujiyanto yang merupakan crew bus*

Rosalia Indah jurusan Jakarta-Surabaya yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Surabaya (tanggal 4 Januari 2014 pukul 15.00), mas Duwi Pujianto mengatakan bahwa:

“awal saya diberikan pelatihan sebagai kernet bus Rosalia Indah dilakukan di kantor pusat Palur dengan didampingi oleh pengawas dari kantor bagaimana cara merawat bus dan juga bertanggung jawab atas bus yang saya bawa, setiap crew yang bertugas membawa bus melakukan praktek langsung yang didampingi pihak kantor. Kantor akan memantau bagaimana perkembangan dari crew itu, untuk pertama memang belum diberikan bus yang bagus, namun dengan semakin terampil maka kantor juga akan memberikan batangan bus yang relatif baru untuk crew tersebut karena sudah dapat mengaplikasikan pelatihan yang diberikan langsung ke tanggung jawab pekerjaan saya”.

2. Metode Pelatihan Karyawan

Berbagai macam metode pelatihan yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah baik untuk karyawan baru maupun bagi karyawan lama baik itu secara *on job training* maupun *off job training*. Berikut adalah gambaran rinci metode metode pelatihan yang digunakan BPU Rosalia Indah antara lain:

- a. **Pelatihan di tempat kerja:** biasanya pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dimaksudkan bagi karyawan untuk mengenal lingkungan kerjanya dan juga untuk dapat bersosialisasi dengan lingkungan di sekitarnya. Selain itu, tujuan utamanya yaitu agar karyawan dapat terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Hampir semua divisi dari Rosalia Indah mengadakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja agar dapat dipantau secara langsung oleh pembimbingnya serta dapat biaya yang digunakan untuk mengadakan program *training*.
- b. **Adanya penugasan tertentu:** penugasan ini biasanya diberikan oleh karyawan lama yang bertujuan untuk menambah pengalaman dan

pengetahuan di luar kantor dan kemudian di aplikasikan dalam perusahaan. Contohnya, jika karyawan bagian *marketing* telah bekerja selama 1 tahun di kantor pusat lalu karyawan tersebut diberikan penugasan tertentu untuk dikirim ke agen yang berada di tempat lain seperti dikirim ke agen Bekasi. Lama waktu penugasan biasanya tidak lebih dari seminggu dan kemudian dia akan kembali ke kantor pusat. Tujuan dari pelatihan ini agar karyawan mampu mengaplikasikan pekerjaan yang di dapat di kantor pusat terhadap agen di tempat dia ditugaskan dan setelah karyawan tersebut kembali ke pusat dapat mengetahui dan mengambil pengalaman bagaimana kondisi di luar perusahaan pusat.

- c. **Adanya program magang:** program magang yang diberikan BPU Rosalia Indah diberikan merupakan sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja dari Rosalia Indah yang lebih berpengalaman dalam melakukan *job desk* di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Program magang dalam perusahaan bertujuan sebagai pelatihan kerja yang diikuti oleh pekerja yang sudah menandatangani kontrak dengan perusahaan dalam rangka untuk mengembangkan kompetensi kerja dan produktifitas karyawan.
- d. **Adanya *outbound*:** program pelatihan ini semacam pelatihan yang dikombinasikan dengan berbagai macam permainan yang biasanya dilakukan di luar perusahaan dan pada *event* tertentu. Tujuannya antara

lain karyawan berani mengaktualisasikan potensi-potensi dalam dirinya, peserta lebih optimis dalam menghadapi lingkungan kerja selanjutnya, untuk mempererat hubungan antar karyawan yang nanti akan berguna untuk meningkatkan kerja sama antar individu di dalam perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan., dan menumbuhkan motivasi juga dapat berperan aktif. Terkadang *outbound* ini dilakukan perusahaan pada saat *event* ulang tahun perusahaan, atau pada saat pergelaran festival yang diadakan oleh pimpinan BPU Rosalia Indah. Pelatihan *outbound* diharapkan memberikan manfaat terhadap karyawan baru atau karyawan lama BPU Rosalia Indah, dimana manfaatnya berguna untuk kelangsungan perusahaan dimana karyawan dapat melatih untuk pengembangan tim di antara para karyawan, pengembangan kepemimpinan agar individu dapat mengambil keputusan yang tepat, pengembangan budaya organisasi dimana karyawan dapat menyatu dengan kultur perusahaan sehingga dapat menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal, karyawan dapat membuat perencanaan strategis yang berguna dalam pengambilan setiap keputusan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan, dan pengembangan diri yang diperoleh dari kegiatan *outbound* diharapkan karyawan dapat mengaplikasikan dalam perusahaan.

- e. **Adanya seminar:** pelatihan berupa seminar yang dilakukan BPU Rosalia Indah dilakukan di internal perusahaan dan eksternal perusahaan (di lampiran). Biasanya seminar yang dilakukan di luar perusahaan merupakan undangan dari berbagai instansi pemerintah atau swasta dan

yang mengikuti seminar ini adalah perwakilan karyawan dari divisi masing-masing. Sedangkan seminar yang dilakukan di internal perusahaan biasanya pemberian materi tentang pengarahan dalam pencapaian target perusahaan dan hal-hal tertentu yang berkaitan tentang tanggung jawab karyawan di perusahaan, peserta berani mengaktualisasikan potensi-potensi dalam dirinya, peserta lebih optimis dalam menghadapi lingkungan kerja selanjutnya, dan diikuti oleh seluruh karyawan BPU Rosalia Indah. Kegiatan yang dilakukan perusahaan ini diharapkan dapat memfasilitasi karyawan dan membantu tercapainya salah satu atau beberapa aspek dibawah ini, antara lain

- f. **Adanya praktek secara langsung:** praktek secara langsung diberikan kepada karyawan agar dapat menguasai bidang pekerjaannya dengan diawasi oleh pembimbing dari perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan mas Febri Ramadansyah yang merupakan Staf Administrasi Engineering BPU Rosalia Indah Bitung yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Bitung (tanggal 9 Desember 2013 pukul 13.45), mas Febri Ramadansyah mengungkapkan bahwa:

“pada saat pertama saya diterima di Rosalia Indah saya masuk dalam divisi administrasi engineering dan saya dibekali pelatihan pertama di kantor pusat Palur tentang bagaimana mengurus tentang mengurus administrasi untuk suku cadang kendaraan di gudang perusahaan pusat dibimbing oleh pelatih yang merupakan karyawan lama dari Rosalia Indah sendiri. Pelatihan di kantor pusat berlangsung kurang lebih selama sebulan sebelum saya ditugaskan di Tangerang”.

- g. **Adanya simulasi:** simulasi diberikan kepada calon karyawan yang bertugas langsung berinteraksi dengan konsumen seperti bagian *ticket*

marketing dan *crew armada*. Simulasi yang dilakukan berupa mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh karyawan lama kemudian mempelajari dan mempraktekannya. Khusus untuk *crew*, simulasi yang diberikan yaitu pelatihan dalam mengemudi, membersihkan bus, dan bersikap terhadap penumpang.

Wawancara peneliti dengan mas Akhsan Sholeh selaku Supervisor Engineering dan Sparepart BPU Rosalia Indah (Surabaya) perwakilan wilayah timur (tanggal 4 Januari 2014 pukul 14.00) yang juga bertanggung jawab pada *crew armada bus*, mas Akhsan Sholeh mengatakan bahwa:

“sebelum *crew* diberikan batangan armada yang akan dibawa, *crew* tersebut harus lolos dalam simulasi yang diadakan sebelumnya. Simulasi tersebut mencakup berbagai aspek, seperti mengerti tentang rambu-rambu lalu lintas, membawa kendaraan yang *safety*, merawat kebersihan kendaraan, dan juga tata cara memberikan pelayanan kepada penumpang yang baik dan benar. Itu merupakan sebagian aspek yang harus dimiliki oleh *crew*, karena *crew* tersebut merupakan tulang punggung perusahaan karena langsung terjun di lapangan dan berinteraksi dengan konsumen. *Crew* yang ramah dan memberikan pelayanan yang baik menandakan juga bahwa citra perusahaan tersebut”.

Simulasi mengindikasikan bahwa karyawan sudah diberikan pembelajaran langsung dan tahu bagaimana akan menjalankan kewajibannya sesuai dengan latihan yang diberikan.

3. Kebijakan Pelatihan Karyawan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.00), Bapak Eko Sumarso mengatakan “bahwa kebijakan dari pelatihan karyawan Rosalia Indah berdasarkan beberapa pertimbangan, di antaranya menyangkut tentang evaluasi prestasi dari

karyawan, evaluasi analisa organisasi, analisa kompetensi kerja, analisa mengenai SDM karyawan, materi pelatihan, kelayakan pelatihan dan kebutuhan perusahaan”. Perusahaan memberikan pelatihan dengan maksud agar karyawan dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya dan diaplikasikan ke dalam perusahaan.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Yustinus Hartono selaku kepala pool Bitung Tangerang dan perwakilan BPU Rosalia Indah bagian barat yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Bitung (pada tanggal 9 Desember 2013 pukul 10.15), Bapak Yustinus Hartono mengungkapkan bahwa kebijakan yang diambil oleh BPU Rosalia Indah di dalam pelatihan karyawan adalah “dimulai dengan dasar untuk menyaring calon pekerja yang benar-benar mampu bekerja di perusahaan ini, serta untuk melihat semangat mereka, dari dasar itu maka pelatihan akan diberikan kepada mereka yang mempunyai semangat tinggi dalam bekerja”. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aset penting bagi perkembangan perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan kerja para karyawan, perusahaan mengadakan pelatihan kerja.

4. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan

Pelaksanaan pelatihan di BPU Rosalia Indah dilakukan dengan berbagai metode seperti yang diterangkan sebelumnya, dari hasil wawancara peneliti dengan *Bapak Agus Sudiyono selaku kepala pool & agen BPU Rosalia Indah Surabaya yang dilakukan di kantor BPU Rosalia Indah Surabaya (tanggal 24 Januari 2014 pukul 15.00)*, Bapak Agus Sudiyono mengatakan bahwa: “berkas lamaran yang masuk di saya dan sudah saya periksa kelengkapannya kemudian

akan dikirim ke kantor pusat dan diseleksi dan diberikan pelatihan di kantor pusat”.

Normalnya untuk pelatihan karyawan memerlukan waktu satu hingga tiga bulan, namun hal tersebut tergantung pada aplikasi karyawan di lapangan apakah sudah mencapai target kemampuan sesuai standar perusahaan. Biasanya proses *training* dilakukan sebelum memulai kerja atau pada saat awal masuk kerja meengingat bahwa pentingnya pelatihan kerja tersebut bagi karyawan dan juga perusahaan. *Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap mas Duwi Pujianto yang merupakan crew bus Rosalia Indah jurusan Jakarta-Surabaya yang dilakukan di pool BPU Rosalia Indah Surabaya (tanggal 4 Januari 2014 pukul 15.00) mas Duwi Pujianto mengatakan bahwa: “pelatihan awal dilakukan di kantor pusat dengan dibimbing oleh pengawas dari kantor, praktek langsung untuk membawa bus dan cara merawat bus semua dilakukan pada saat praktek.”*

5. Masalah dan Solusi Pelatihan Karyawan

Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan tentunya terdapat kekurangan dan permasalahan dalam pelaksanaannya. Begitu pula pelatihan yang dilaksanakan oleh BPU Rosalia Indah, terdapat beberapa permasalahan dalam pelaksanaannya di lapangan. *Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah yang dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah Palur (tanggal 11 Desember 2013 pukul 10.20), Bapak Eko Sumarso mengatakan bahwa: “beberapa permasalahan yang sering terjadi dalam program pelatihan tersebut lebih dikarenakan karena peserta yang terkadang kurang antusias dan peserta kurang mengaplikasikan di tempat kerja secara*

langsung mengenai program pelatihan yang telah didapat”. Permasalahan pelatihan yang terjadi di dalam BPU Rosalia Indah lebih condong pada kemauan dari karyawan untuk mengikuti program tersebut dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan.

Solusi yang dilakukan BPU Rosalia Indah berupa himbauan agar setiap karyawan mengikuti SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan oleh perusahaan, terutama bagi karyawan yang sudah diberikan pelatihan untuk menerapkan di pekerjaannya. Supaya pelatihan berjalan efektif, pelatihan harus dibekali suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajar para karyawan, para karyawan harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru untuk diterapkan pada pekerjaannya guna meningkatkan daya jual perusahaan ke konsumen, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.

C. Analisis Data

Penyajian data yang telah dilampirkan pada sub bab sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah analisis data mengenai analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan pada karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah. Dalam analisis data ini, peneliti telah melakukan pengumpulan data, mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai dengan analisis data model interaktif yang diterangkan oleh [Miles dan](#)

[Hubermen](#). Peneliti menganalisis data dengan menggunakan analisis kesenjangan (*Gap Analysis*) yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Rekrutmen Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti terhadap Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah mengenai tujuan rekrutmen karyawan pada perusahaan dengan menggunakan teori sebagai perbandingan dari hasil wawancara, peneliti menganalisis dengan reduksi data yang diketahui dalam tabel yang dipaparkan berikut ini:

Tabel 5. Tujuan Rekrutmen Karyawan

No	Tujuan Rekrutmen Menurut Simamora (2009)	Tujuan Rekrutmen BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Memikat sekumpulan besar pelamar sehingga organisasi dapat melakukan pemilihan terhadap calon pekerjanya	√	X
2.	Pasca pengangkatan menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang terampil di bidangnya	√	X
3.	Organisasi hendaknya mempunyai efek luberan yaitu pelamar yang gagal mempunyai kesan positif terhadap organisasi	X	√

Sumber: BPU. Rosalia Indah

Berdasarkan pendapat yang diutarakan Simamora (2009) tentang tujuan dari rekrutmen, terdapat tiga poin yang menjadi acuan utama dalam tujuan rekrutmen karyawan yaitu memikat sekumpulan besar pelamar sehingga organisasi dapat melakukan pemilihan terhadap calon pekerjanya, menghasilkan

karyawan yang merupakan pelaksana yang terampil di bidangnya, perusahaan hendaknya mempunyai efek luberan yaitu pelamar yang gagal mempunyai kesan positif terhadap organisasi. Tujuan rekrutmen BPU Rosalia Indah hanya memenuhi kedua poin dari tiga poin yang diterangkan. Perusahaan masih belum terlalu memperhatikan efek luberan dimana pelamar yang gagal tetap mempunyai kesan yang positif dan dapat mempertahankan citra organisasinya di masyarakat dari program rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dikarenakan banyaknya aktifitas pelamar dari berbagai daerah, sehingga penerapan dalam pertimbangan *spillover effects* belum menjadi fokus utama perusahaan dalam tujuan rekrutmen karyawan selain mendapatkan karyawan yang terampil dalam bidangnya.

Rekrutmen sendiri merupakan hal yang krusial dalam perkembangan perusahaan karena perusahaan mencari calon karyawan yang **berkualitas dan menetapkan prosedur rekrutmen yang cukup ketat**. Mulai dari mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Proses rekrutmen ini terdiri dari beberapa langkah atau tahapan yang cukup menentukan. Hal tersebut yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah seperti yang diutarakan Gomes (2003) bahwa perusahaan mencari dan berusaha untuk menemukan orang yang terbaik untuk dipekerjakan dalam perusahaan. Penjelasan dari Bapak Eko Sumarso kepada peneliti bahwa tujuan utama dari program rekrutmen yang dilaksanakan BPU Rosalia Indah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan,

karena itu rekruter menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaringnya calon karyawan dengan kualifikasi tertinggi dari yang terbaik, dengan banyaknya calon pelamar maka perusahaan akan menentukan calon yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Namun jika dilihat dari sisi waktu dan tenaga, hal tersebut kurang efisien dikarenakan akan memakan waktu yang cukup lama dalam penentuan calon karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

2. Rencana Rekrutmen Karyawan

Hasil penelitian yang telah diterangkan tentang rencana rekrutmen karyawan pada BPU Rosalia Indah berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber dapat dianalisis menggunakan teori sebagai perbandingan dari hasil wawancara yang diketahui dalam tabel yang dipaparkan berikut ini:

Tabel 6. Rencana Rekrutmen Karyawan

No	Rencana Rekrutmen Berdasarkan Prinsip Perekrutan Menurut Rivai (2004)	Rencana Rekrutmen BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Mutu karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan	√	X
2.	Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan <i>job</i> yang tersedia	√	X
3.	Biaya yang diperlukan diminimalkan	X	√
4.	Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan	√	X
5.	<i>Fleksibility</i>	√	X
6.	Pertimbangan-pertimbangan hukum	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Berdasarkan teori yang diterangkan oleh Rivai (2004) yang menjelaskan tentang enam prinsip dalam rekrutmen karyawan yaitu mutu dari karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *job* yang tersedia, biaya yang diperlukan diminimalkan, perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan, *fleksibility*, dan pertimbangan hukum. Keterampilan dari calon karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan karena berkaitan dengan kemampuan seorang karyawan mengerjakan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, mempertimbangkan pula jumlah karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan jumlah ketersediaan pekerjaan di perusahaan, perencanaan rekrutmen karyawan juga memerlukan biaya yang tidak sedikit dan karena itu perusahaan harus berusaha menekan biaya yang dikeluarkan, keputusan yang diambil perusahaan harus sesuai dengan strategi yang diterapkan agar dapat menjaring calon karyawan yang kompeten, juga mempertimbangkan dari kemampuan untuk luwes, mudah, dan cepat menyesuaikan diri pada perusahaan dan tentunya dengan lingkungan sosial di lingkungan kerjanya, dan mempertimbangkan peraturan hukum yang berlaku dalam perekrutan karyawan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku pada undang-undang ketenagakerjaan di Indonesia. Enam poin tersebut yang mendasari rencana rekrutmen karyawan, sehingga masing-masing poin di atas mempunyai dasar atas kebutuhan dan kemampuan organisasi dalam menjalankan program rekrutmen.

Dari enam poin yang diutarakan di atas, satu poin yang belum digunakan oleh BPU Rosalia Indah yaitu untuk menekan biaya perekrutan itu sendiri. Biaya

yang besar menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup banyak, dengan resiko jika ada posisi yang kosong posisi tersebut dibiarkan atau dipegang oleh karyawan internal perusahaan untuk merangkap jabatan. BPU Rosalia Indah dalam perencanaan rekrutmen yang dilakukan belum merincikan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dikarenakan kebutuhan karyawan yang mendesak, dimana aktifitas operasional perusahaan harus tetap dijalankan dengan ketersediaan karyawan yang mencukupi dalam menjalankan tanggung jawab perusahaannya. Perincian biaya dalam perusahaan belum dapat dilakukan seperti jika perusahaan membutuhkan *crew* armada yang baru dikarenakan adanya armada yang baru keluar dari karoseri sehingga perusahaan membutuhkan *crew* untuk menjalankan armada tersebut. Perencanaan rekrutmen karyawan pada BPU Rosalia Indah sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan perusahaan yang akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut, sehingga semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai. Perencanaan rekrutmen yang baik adalah dengan mempertimbangkan antara kebutuhan perusahaan dengan ketersediaan karyawan. Jika memang perusahaan membutuhkan tambahan tenaga kerja maka akan ada upaya untuk merencanakan rekrutmen karyawan sesuai dengan kriteria posisi yang ditawarkan perusahaan.

Pernyataan Rivai (2004) untuk menyelaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan yang ditentukan oleh perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter yang mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan

diidentifikasi maka rekruter mempelajari persyaratan dengan menginterview informasi analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Rencana rekrutmen karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah sesuai dengan prinsip dari rekrutmen itu sendiri, dimana harus menyelaraskan rencana kegiatan rekrutmen dengan kebutuhan dari perusahaan. Dalam prakteknya masih terdapat kekurangan dari rencana rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia Indah yaitu mengacu pada pembagian bulan untuk dilakukannya pelaksanaan rekrutmen di perusahaan dan juga pada perencanaan biaya rekrutmen sendiri.

3. Metode Rekrutmen Karyawan

Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan tentang metode rekrutmen karyawan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 7. Metode Rekrutmen Karyawan

No	Metode Rekrutmen Karyawan Menurut Rivai & Sagala (2009)	Metode Rekrutmen BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Sumber internal	√	X
2.	Sumber eksternal	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Teori yang dijabarkan oleh Rivai & Sagala (2009) tentang metode rekrutmen karyawan, menyebutkan bahwa metode rekrutmen yang digunakan perusahaan berasal dari sumber internal perusahaan yakni SDM yang ditarik

berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, dan yang kedua berasal dari sumber eksternal perusahaan baik itu berupa rekomendasi dari karyawan perusahaan sendiri, pelamar datang ke perusahaan, melalui media iklan media massa cetak atau elektronik, lembaga pendidikan, dan juga *open house*.

Metode rekrutmen yang digunakan oleh BPU Rosalia Indah juga mengacu pada sumber internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Pada sumber rekrutmen internal BPU Rosalia Indah di antaranya menggunakan *Job Posting* dan *Job Bidding* dimana para karyawan dapat melihat pengumuman pekerjaan pada posisi lain di perusahaan melalui media papan pengumuman dan karyawan berkesempatan untuk mengisi posisi tersebut jika mempunyai kualifikasi yang ditetapkan dan juga perbantuan pekerja untuk mengisi posisi yang kosong, jika karyawan tersebut mampu melaksanakan dengan baik pekerjaannya maka kemungkinan ia akan ditempatkan di bagian tersebut. Lalu menggunakan rencana suksesi dimana perusahaan sudah menyiapkan calon dari internal perusahaan sendiri dimana menurut pimpinan karyawan tersebut mampu untuk mengisi posisi yang kosong tersebut dengan sebaik mungkin. Namun BPU Rosalia Indah menempatkan referensi pegawai lama pada metode rekrutmen internal, hal tersebut dikarenakan pegawai merupakan aset perusahaan, dan pegawai yang merekomendasikan calon karyawan baru terhadap perusahaan bertanggung jawab atas karyawan yang direkomendasikannya. Sedangkan untuk metode eksternal yang digunakan BPU Rosalia Indah menurut Bapak Eko Sumarso mencakup iklan media massa, lembaga pendidikan, Departemen tenaga kerja, dan juga *job fair*.

Cara tersebut memiliki kesamaan dengan teori yang diterangkan oleh Rivai & Sagala (2009) mengenai sumber rekrutmen eksternal perusahaan.

Metode rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh hampir setiap organisasi menggunakan metode internal dan metode eksternal, dan metode ini pula yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah dalam merekrut karyawan. Tujuan BPU Rosalia Indah dari perekrutan menggunakan metode internal mencakup untuk meningkatkan semangat tenaga kerja yang sudah ada, memelihara kesetiaan pegawai, memotivasi pegawai dengan terpeliharanya iklim kerja yang kondusif, dan memberikan penghargaan atas pegawai yang berprestasi. Sedangkan rekrutmen dengan metode eksternal adalah upaya BPU Rosalia menggunakan media massa, lembaga pendidikan, melalui penerimaan lamaran secara terbuka, *job fair* untuk *go publik* dan banyaknya lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formulir yang ada di perusahaan serta menciptakan suasana baru di lingkungan kerja, sehingga terbuka peluang tumbuhnya gagasan/ide baru yang konstruktif, dapat mengurangi timbulnya persaingan negatif antar pegawai yang sudah ada, menghindari kolusi dan nepotisme yang berlebihan karena pelamar memasukan lamaran bukan rekomendasi dari karyawan lama, dan juga memungkinkan untuk mendapatkan calon pegawai yang lebih kompetitif.

Namun tetap saja dihadapkan pada persoalan dalam penggunaan metode rekrutmen tersebut, pada metode rekrutmen dari karyawan internal dimungkinkan dapat menghambat suatu gagasan baru karena mereka sudah terbiasa dalam

budaya yang ada, bahkan karakter yang tidak baik mungkin akan tetap terbawa. Di samping itu, akan dapat menimbulkan konflik internal bila terjadi salah mengambil orang atau keliru menempatkan mereka pada posisinya yang baru. Untuk rekrutmen dengan metode eksternal perusahaan dihadapkan pada biaya yang dikeluarkan karena membutuhkan waktu yang cukup lama dalam pengiklanan dan perusahaan harus seefisien mungkin dalam pengeluaran untuk program rekrutmen.

4. Kebijakan Rekrutmen Karyawan

Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan tentang kebijakan rekrutmen karyawan pada BPU Rosalia Indah dengan Bapak Eko Sumarso mengatakan “bahwa perusahaan merekrut karyawan atas dasar kebutuhan dari perusahaan dan analisa kinerja sebagai rekomendasi”. Kebijakan yang dikeluarkan BPU Rosalia Indah dalam perekrutan karyawan berdasarkan kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan sendiri sesuai dengan persyaratan yang diajukan perusahaan kepada pelamar kerja. Amirullah dan Hanafi (2002) menerangkan bahwa rekrutmen yang dilakukan organisasi bertujuan menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih calon karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan untuk menjalankan aktifitas perusahaan. Kedua pendapat tersebut dapat di analisis bahwa kebijakan yang diambil perusahaan dalam rekrutmen karyawan berdasarkan pada kebutuhan akan tenaga kerja dan menurut teori rekrutmen diadakan untuk menyediakan calon pekerja yang diperlukan perusahaan. Masih ada hal yang belum dilakukan oleh BPU Rosalia Indah dalam membuat kebijakan atas rekrutmen karyawan yaitu menyediakan calon yang

cukup yang kemudian akan diambil yang terbaik sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

Kebijakan tentang rekrutmen karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah menurut Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan pegawai dari divisi yang ada dalam perusahaan dan juga dari kekosongan posisi yang harus diisi dengan orang baru. Kebijakan perusahaan ini meliputi kantor pusat dan pool serta agen di daerah trayek BPU Rosalia Indah. Dasar kebutuhan dari perusahaan serta analisa kinerja sebagai rekomendasi untuk mencari karyawan yang sesuai dengan posisi yang tersedia dilakukan perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan normal. Kebijakan yang dikeluarkan perusahaan juga mempertimbangkan dari sumber tenaga kerja yang diperlukan perusahaan, Martoyo (2007) mengungkapkan sumber tenaga kerja yang diperlukan organisasi dapat berasal dari dalam organisasi dan sumber dari luar organisasi itu sendiri. Penjelasan sumber tenaga kerja dari dalam organisasi yaitu mengisi posisi yang kosong dalam organisasi dengan diisi tenaga kerja yang berasal dari dalam organisasi sendiri dan sumber dari luar organisasi dapat berasal dari lamaran kerja yang masuk baik dari lembaga pendidikan dan pengumuman yang dibuat organisasi. Apa yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah dalam membuat kebijakan tentang rekrutmen karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan harus dilaksanakan sesuai dengan proses dan alur penerimaan karyawan juga dengan sumber tenaga kerja yang diperlukan organisasi secara jelas dan terperinci menurut kualifikasi.

5. Pelaksanaan Rekrutmen Karyawan

Tujuan dari rekrutmen karyawan bukanlah sekedar menghasilkan sejumlah orang tertentu. Lebih dari itu, tujuan rekrutmen hendaklah harus dapat memikat pelamar-pelamar yang kompeten bagi organisasi. Swasto (2011) menjelaskan bahwa rekrutmen yaitu proses mencari dan merangsang calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan yang berarti perusahaan harus dapat membuat suatu cara agar calon pelamar tertarik untuk melamar di perusahaan baik dengan penawaran gaji/upah dan juga fasilitas yang dapat mendukung pekerjaan karyawan. Kemampuan (*ability*) mengacu kepada kecocokan antara persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan si pelamar. Motivasi yang diberikan merujuk kepada kecocokan antara karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat dan keinginan si pelamar. Hal tersebut yang mendasari dalam pelaksanaan rekrutmen dalam perusahaan, bukan hanya untuk menambah karyawan namun tetap berpedoman pada apa yang menjadi kebutuhan dari perusahaan.

Pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia dapat dilakukan di kantor pusat maupun kantor perwakilan wilayah yang merupakan pool BPU Rosalia Indah di setiap yang berada di rute bus Rosalia Indah. Prosesnya dimulai ketika pelamar datang ke kantor pusat atau wilayah untuk menyerahkan lamaran kerja yang telah dilengkapi dengan persyaratan yang telah diumumkan sebelumnya, kemudian jika berkas lamaran tersebut diserahkan kepada pool daerah maka sebelum dikirim ke kantor pusat untuk diseleksi, kepala pool berkewajiban untuk menyeleksi persyaratan pelamar secara administratif dari

berkas pelamar yang masuk sebelum dikirim ke pusat. Jika sudah memenuhi persyaratan administratif, maka berkas lamaran akan dikirim ke kantor pusat untuk kemudian dilakukan proses seleksi terhadap pelamar.

Pelaksanaan kegiatan rekrutmen berkaitan akan berujung pada hasil rekrutmen yang mengumpulkan sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan karyawan baru. Pelamar kerja ini juga bukan pelamar yang biasa dan standar, namun diambil yang memang sudah memiliki pengalaman dan keahlian lebih diutamakan. Pelaksanaan rekrutmen pada BPU Rosalia Indah memang lebih mengutamakan dari calon yang sudah mempunyai pengalaman, seperti yang diungkapkan Bapak Bambang Iswanto selaku kepala pool BPU Rosalia Indah Jember (tanggal 25 Januari 2014 pukul 09.25) bahwa:

untuk pengemudi bus diutamakan yang sudah berpengalaman pernah membawa bus sebelumnya dan bekerja di PO yang mempunyai nama besar pula serta bertanggung jawab. Kalau dia belum pernah bawa bus tapi pernah bawa truk masih kita pertimbangkan, sebab membawa bus dengan truk ada sedikit perbedaanya. Namun bagi yang belum pernah membawa bus ataupun truk belum bisa untuk kita rekomendasikan ke pusat, soalnya nanti akan menambah pengeluaran secara finansial dan waktu untuk memberikan *training* yang dimulai dari nol. Padahal kebutuhan *crew* kita sedang tinggi di tengah banyak armada baru yang keluar dari karoseri dan menghadapi persaingan dengan kompetitor.

Hal tersebut yang membuat rekrutmen BPU Rosalia Indah benar-benar mencari calon pegawai yang berpengalaman, namun hal tersebut juga menjadi kekurangan karena tidak adanya regenerasi dari segi umur karyawan.

6. Kendala dan Solusi Rekrutmen Karyawan

Berbagai hambatan dalam proses rekrutmen sering terjadi dalam perusahaan, kendala ini jika tidak diatasi dapat menjadi permasalahan bagi perusahaan. Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan tentang kendala dalam

rekrutmen karyawan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan, tabel di bawah ini:

Tabel 8. Kendala Rekrutmen Karyawan

No	Kendala Dalam Rekrutmen Menurut Rachmawati (2008)	Kendala Rekrutmen BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Karakteristik organisasi	√	X
2.	Tujuan dan kebijakan organisasi	√	X
3.	Kondisi eksternal organisasi	√	X
4.	Biaya rekrutmen organisasi	√	X
5.	Kompensasi	√	X
6.	Kebiasaan rekrutmen	X	√
7.	Pasar tenaga kerja	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Berbagai kendala dalam rekrutmen karyawan menjadi bagian tersendiri dalam perencanaan SDM, seperti yang diterangkan oleh Rachmawati (2008) bahwa ada berbagai macam kendala dalam merekrut calon tenaga kerja. Kendala tersebut dapat berupa karakteristik organisasi, tujuan dan kebijakan organisasi, kondisi eksternal organisasi, biaya rekrutmen organisasi, kompensasi, kebiasaan rekrutmen, dan pasar tenaga kerja. Kendala yang sama pula yang dialami BPU Rosalia Indah dalam merekrut calon tenaga kerja yaitu dilihat dari karakteristik organisasi itu sendiri sehingga membutuhkan karyawan yang memang sesuai dengan perusahaan, kondisi eksternal perusahaan yang meliputi tingkat pengangguran, langkanya keterampilan/keahlian tertentu, organisasi yang bergerak di bidang yang sama. Namun kebiasaan rekrutmen BPU Rosalia Indah

tetap dipertahankan. Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang oleh perusahaan akan mampu meningkatkan keahlian merekrut karyawan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk. Dalam perencanaan rekrutmen karyawan BPU Rosalia Indah dijelaskan oleh Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah bahwa pengadaan pegawai dilaksanakan setiap 3 bulan sekali, hal tersebut dapat menjadi kendala bagi perusahaan dikarenakan setiap 3 bulan selalu mengadakan program rekrutmen karyawan dan dalam rekrutmen tersebut selalu mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen.

Solusi yang diperlukan oleh perusahaan dalam menghadapi masalah rekrutmen karyawan menganalisa dari faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dimana kegiatan rekrutmen harus memahami betul kondisi pasar tenaga kerja dan karakteristik kompetitifnya, dan juga tentang anggaran dalam rekrutmen menjadi hal yang utama. BPU Rosalia Indah sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa transportasi darat memahami bahwa pemenuhan sumber daya manusia yang berkompeten merupakan hal yang utama, dalam prakteknya tentu saja ada beberapa yang menjadi permasalahan. Namun dalam solusi yang dilakukan BPU Rosalia Indah harus tetap konsisten dilakukan agar dapat menghasilkan karyawan yang berkompeten dan mampu untuk menjadi aset penting bagi perusahaan. Solusi dalam rencana rekrutmen juga harus

dipertimbangkan oleh perusahaan dengan menganalisa apa yang menyebabkan perusahaan harus melakukan rekrutmen dalam jarak waktu yang relatif singkat, hal tersebut dapat dilakukan dengan mencari sumber permasalahan yang terjadi baik itu yang dikarenakan kenyamanan karyawan dalam berkerja ataupun dari upah karyawan yang diterima. BPU Rosalia Indah juga dapat mengubah kebiasaan rekrutmen mengikuti perkembangan dari kriteria calon karyawan itu sendiri, dimana perusahaan dapat membuat sistem kebijakan yang baru atau menambah kebijakan yang sesuai dan relevan dengan keadaan saat ini dan untuk masa mendatang.

7. Tujuan Seleksi Karyawan

Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan dengan manajer HRD BPU Rosalia Indah tentang tujuan umum seleksi karyawan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 9. Tujuan Seleksi Karyawan

No	Tujuan Umum Seleksi Menurut Sofyandi (2013)	Tujuan Seleksi BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Identifikasi	√	X
2.	Pemilihan seseorang dari sekelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk menduduki posisi tertentu	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Seleksi yang diterangkan oleh Sofyandi (2013) mencakup identifikasi yaitu memilih pelamar yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan

dan telah melengkapi berkas lamaran, kemudian pemilihan seseorang dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk menduduki posisi tertentu dalam organisasi. Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD dari BPU Rosalia Indah menjelaskan bahwa tujuan seleksi di BPU Rosalia Indah adalah untuk mencocokkan orang/pelamar dengan pekerjaannya secara benar. Jika di analisis dengan menggunakan teori yang diterangkan oleh Sofyandi (2013), maka tujuan dari seleksi yang diadakan BPU Rosalia Indah sudah mencakup identifikasi pelamar dan pemilihan seseorang yang sesuai dengan persyaratan yang diajukan dan juga dibutuhkan oleh perusahaan.

Tujuan dari seleksi karyawan seperti yang dijelaskan Martoyo (2007) bahwa seleksi diadakan untuk mendapatkan pekerja yang tepat dan menempati posisi yang tepat sesuai dengan keahliannya. Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan dan *profit* dari perusahaan. Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Keputusan seleksi yang terbaik haruslah dijadikan perhatian yang serius agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah adalah merupakan tahapan yang dilakukan setelah rekrutmen. Seleksi ini dilaksanakan di kantor pusat untuk menguji dan

mengetahui sejauh mana kualitas dari calon karyawan sebelum diputuskan perusahaan untuk diterima menjadi karyawan dan mengisi bagian yang kosong. Namun dalam tujuan seleksi karyawan BPU Rosalia Indah masih didasarkan pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan dan mampu untuk melaksanakan tugas tersebut. Tujuan utama dari seleksi yang dilakukan BPU Rosalia Indah adalah mencari karyawan yang tepat demi tercapainya tujuan organisasi, agar tidak terjadi keluar masuk pegawai (*turnover*) dan ingin mendapat karyawan yang kompeten yang sesuai kebutuhan perusahaan. Tentu saja hal tersebut belum mencakup bagaimana tujuan seleksi yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk perusahaan.

8. Kebijakan Seleksi Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti tentang kebijakan perusahaan dalam program seleksi dengan Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah dapat diketahui bahwa kebijakan seleksi dari perusahaan didasarkan atas prosedur dari seleksi yang dilakukan dan dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 10. Prosedur Seleksi Karyawan

No	Prosedur Seleksi Menurut Irianto (2001)	Prosedur Seleksi BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Pengumpulan informasi	√	X
2.	Prediksi	X	√
3.	Pembuat keputusan	√	X

No	Prosedur Seleksi Menurut Irianto (2001)	Prosedur Seleksi BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
4.	Pasokan informasi	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Irianto (2001) menyebutkan bahwa prosedur seleksi melalui empat tahap yaitu pengumpulan informasi pelaksanaan fungsi untuk mengumpulkan informasi tentang organisasi pekerjaan, jalur karier dan kondisi pekerjaan, lalu berupa prediksi informasi masa lalu dan kini tentang karakteristik calon sebagai basis untuk membuat prediksi tentang proyeksi perilakunya di masa mendatang, pembuat keputusan untuk membuat keputusan tentang penerimaan atau terhadap calon karyawan, dan pasokan informasi yaitu informasi tentang organisasi, pekerjaan, kondisi organisasi kepada calon karyawan memberi informasi tentang hasil proses seleksi kepada seluruh pihak yang terlibat. Pada BPU Rosalia Indah menurut wawancara dengan Bapak Eko Sumarso mengatakan bahwa kebijakan seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah berdasarkan kepada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan perusahaan. Spesifikasi jabatan ini adalah pemberian informasi tentang jabatan yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan kualifikasi calon tenaga kerja yang melamar, dan kebutuhan perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong pada posisi tertentu diberikan informasi yang akurat tentang kebutuhan karyawan tersebut. Dari empat poin yang telah diterangkan teori di atas, dapat diketahui bahwa BPU Rosalia Indah belum menerapkan prediksi guna memperkirakan ketepatan dari seleksi karyawan yang akan diterima oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menganalisis kebutuhan karyawan yang

tepat sesuai kualifikasi dari prediksi tersebut. Prediksi merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam melakukan prediksi kebutuhan sumber daya manusia yang efektif adalah memberikan akses informasi yang akurat dan bebas baik mengenai kondisi sumber daya manusia sekarang maupun apa yang menjadi rencana dari perusahaan di masa yang akan datang terkait pengaruhnya terhadap manajemen sumber daya manusia. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaannya lebih berdaya guna serta berhasil guna bagi perusahaan.

Kebijakan seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah ditentukan pula dari kualifikasi seleksi yang dilihat dari efektifnya jika seleksi tersebut dilaksanakan, menurut Rivai (2004) dalam penjelasannya mengutarakan bahwa seleksi yang efektif mencakup keakuratan yang berarti kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar, selanjutnya adalah keadilan yang berarti memberi jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi syarat diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi, dan keyakinan yang berarti taraf kemampuan seseorang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh. Sedangkan BPU Rosalia Indah dalam kualifikasi karyawan haruslah sesuai dengan minat dan bakat pelamar yang berarti mempunyai bekal kemampuan untuk diterima perusahaan, perusahaan juga menambahkan kualifikasi dari seleksi karyawan dengan kebutuhan perusahaan yang mencakup berbagai divisi dalam BPU Rosalia Indah akan tenaga kerja. Kebijakan

perusahaan tentunya harus mengacu pada dasar dari seleksi yang berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, elemen yang paling mendasar dalam seleksi adalah penentuan tujuan organisasi yang harus tercakup dalam kebijakan di dalam aktifitas seleksi itu sendiri. Sistem dan prosedur seleksi dalam perusahaan menentukan bagaimana kebijakan perusahaan dalam proses seleksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan dan penyusunan kebijakan harus menentukan panduan wawancara, tes, atau teknik seleksi lainnya yang akan digunakan dalam proses seleksi dalam perusahaan.

9. Pelaksanaan Seleksi Karyawan

Pelaksanaan seleksi karyawan pada BPU Rosalia Indah dilakukan di kantor pusat BPU Rosalia Indah untuk mengikuti serangkain proses seleksi sampai ke tahapan yang berikutnya. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia dan penanggung jawab seleksi memang di kantor pusat BPU Rosalia Indah. Mengingat bahwa seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya *qualified* sesuai dengan kebijakan perusahaan. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

Dari waktu ke waktu semakin berkembang bahwa saat ini sangat disadari bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang paling

penting, karena dengan sumber daya manusia yang berkompeten menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan. Oleh sebab itu pelaksanaan seleksi harus sesuai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang berkompetensi unggul pada bidangnya, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan. Untuk mencapai target tersebut, pelaksanaan seleksi di BPU Rosalia Indah harus mengacu pada kompetensi pegawai yang dapat di analisis dari minat, bakat, dan kemampuan dari calon karyawan. Menggunakan metode yang tepat dalam seleksi akan mempermudah perusahaan untuk memilih karyawan yang benar-benar sesuai dengan kriteria perusahaan yang akan dipekerjakan.

Mondy (2008) berpendapat bahwa bagian penting dari seleksi yaitu mencocokkan secara tepat antara seseorang dengan pekerjaan yang akan dijalannya. Pelaksanaan seleksi dapat berjalan dengan baik dan menemukan orang-orang yang tepat bagi perusahaan jika mengikuti prosedur seleksi yang ditentukan perusahaan. BPU Rosalia Indah dalam hal ini melaksanakan seleksi didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun perusahaan harus tetap mengacu kepada pedoman yang telah ditentukan bahwa calon karyawan dapat dinyatakan lulus apabila lolos dari berbagai macam program seleksi yang ditentukan perusahaan.

10. Kriteria Kelulusan Seleksi Karyawan

Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan tentang kriteria kelulusan seleksi karyawan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan dapat di

analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 11. Proses Seleksi Karyawan

No	Proses Seleksi Menurut Rivai (2004)	Proses Seleksi BPU Rosalia Indah	
		Ada	Tidak Ada
1.	Surat-surat rekomendasi	√	X
2.	Format lamaran	√	X
3.	Tes kemampuan	√	X
4.	Tes potensi akademik	X	√
5.	Tes kepribadian	√	X
6.	Tes psikologi	X	√
7.	Wawancara	√	X
8.	Evaluasi medis kesehatan	X	√
9.	Keputusan penerimaan	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Kriteria kelulusan seleksi tenaga kerja dilihat dari proses seleksi tersebut menurut Rivai (2004) terdiri dari surat-surat rekomendasi, format lampiran, tes kemampuan, tes potensi akademik, tes kepribadian, tes psikologi, wawancara, evaluasi medis kesehatan, dan keputusan penerimaan. Sedangkan proses seleksi untuk menentukan kelulusan seleksi di BPU Rosalia Indah dilakukan 2 tahapan seleksi, yaitu seleksi secara tertulis (tes kecerdasan, kepribadian, tes bakat, tes minat) dan seleksi secara tidak tertulis (wawancara dan praktek). Tes psikologi tidak digunakan oleh perusahaan karena itu sudah mencakup dalam seleksi secara tertulis baik itu tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat. Namun evaluasi kesehatan tidak masuk dalam proses seleksi dari BPU Rosalia Indah

karena lebih dipertimbangkan pada saat penempatan kerja. Sedangkan tes potensi akademik tidak digunakan oleh BPU Rosalia Indah dikarenakan tes tersebut sudah masuk dalam lingkupan seleksi secara tertulis yang bertujuan untuk mengukur dan mengetahui kemampuan seseorang di bidang akademik dan pengetahuan umum lainnya yang dimiliki oleh calon karyawannya.

Pengambilan keputusan pengangkatan karyawan yang berjalan dengan baik sangat tergantung pada prinsip dasar proses seleksi dimana hal yang kompleks perusahaan dapat mengetahui tentang perilaku karyawan di masa lalu, apakah memang dapat berkomitmen dan mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan penuh tanggung jawab. Kemudian merancang pekerjaan dengan menentukan kewajiban dan tanggung jawab yang akan dituntut setiap pekerjaan, hal ini akan membuat perusahaan dapat mengontrol karyawannya dalam melakukan pekerjaannya apakah tanggung jawab yang diberikan dapat dijalankan dengan baik. Perusahaan juga harus menggunakan pengukuran kesuksesan pekerjaan dalam prinsip seleksi, dimana akan dilakukan evaluasi keberhasilan dari karyawan sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat apalagi jika ada *reward* dari perusahaan. Maka dari itu perlu dilakukan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak, langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi dengan mempertimbangkan prinsip yang disebutkan sebelumnya. Sofyandi (2013) menyatakan kelulusan seleksi karyawan harus melalui tahapan proses seleksi yaitu dengan sistem gugur dan sistem kompensatori dimana pada sistem gugur peserta mengikuti tahap

seleksi satu per satu secara bertahap dimana jika tidak lulus satu tahap peserta dinyatakan gugur dan sistem kompensatori dimana peserta mengikuti seluruh tahap seleksi yang dilakukan dan diberikan penilaian dari tahap yang dilakukan bagi peserta. BPU Rosalia Indah dalam menentukan kelulusan seleksi karyawan tidak menggunakan sistem gugur melainkan dengan sistem kompensatori yang mengevaluasi hasil dari keseluruhan tes yang dilaksanakan perusahaan. Namun hal tersebut juga menjadi catatan dimana calon tenaga kerja yang tidak memenuhi standart dari salah satu tes dapat ditutupi dari hasil nilai tes yang lain, sehingga masih terdapat sedikit kekurangan dari karyawan karena masih belum dapat memenuhi kriteria dari masing-masing tes yang dilakukan.

11. Masalah dan Solusi Dalam Seleksi Karyawan

Beberapa masalah terkadang timbul pada saat seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan, Rivai (2004) mengatakan permasalahan dalam seleksi karyawan timbul akibat adanya peningkatan biaya sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan staf dan pengajar akan menimbulkan inefisiensi dengan membengkaknya biaya, motivasi staf dan pengajar yang rendah, kurangnya upaya manajer atau supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan. Permasalahan yang timbul pada seleksi karyawan di BPU Rosalia Indah menurut Bapak Eko Sumarso lebih disebabkan karena kesulitan mencari karyawan yang mempunyai spesifikasi tertentu (ahli mekanik, reparasi kendaraan) dan informasi yang tidak sampai mengenai seleksi karyawan, jadi ada kesalahpahaman. Berdasarkan keterangan dari teori yang dipaparkan dengan hasil

wawancara peneliti, dapat diambil garis besar bahwa masalah seleksi dalam BPU Rosalia Indah terletak pada sumber daya manusianya.

Kendala seleksi tersebut dapat terjadi karena kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi selektif secara objektif, kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif pernilainya, dan kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Perusahaan harus mampu mencari solusi yang tepat agar dapat mengatasi kendala yang terkadang terjadi dalam proses seleksi. Solusi tersebut bukan hanya menyelesaikan kendala pada saat masalah itu datang, tapi solusi tersebut merupakan suatu pegangan bagi perusahaan. Untuk mengurangi kendala-kendala dalam proses seleksi, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat oleh perusahaan, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti pula penerimaan karyawan yang dilakukan.

12. Tujuan Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan tantangan yang besar bagi perusahaan, karena penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan kemampuan dapat berjalan sejajar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap Bapak Yustinus Hartono selaku kepala pool BPU Rosalia Indah perwakilan wilayah barat bahwa tujuan dari penempatan karyawan yaitu untuk mengisi divisi-divisi yang kosong sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, dan seluruh karyaawan harus siap ditempatkan di bagian mana saja dan di cabang mana saja sesuai yang dibutuhkan. Tujuan penempatan lebih berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga

dengan penempatan karyawan, menempatkan seorang karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Seperti yang dikemukakan Nawawi (2005:170) bahwa “penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada posisi tersebut dapat dilaksanakan”. Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa penempatan karyawan yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah sesuai dengan pendapat Nawawi (2005) dimana tujuan dari penempatan tersebut untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong agar pekerjaan dapat berjalan lancar. Penempatan yang dilakukan oleh BPU Rosalia Indah meliputi penempatan posisi/jabatan untuk karyawan baru atau karyawan lama yang promosi jabatan dan penempatan tugas di daerah sesuai dengan trayek armada bus Rosalia Indah. Dalam penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, penempatan juga diiringi dengan program orientasi agar karyawan dapat menyatu dengan lingkungan di perusahaan baik itu tentang kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan kerja di sekitar tempat kerja.

Dalam prakteknya, untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi dan kemampuannya harus sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan teori yang diutarakan oleh Bangun (2012) tentang kualifikasi penempatan karyawan yang sesuai didasarkan atas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pernyataan tersebut mempunyai arti bahwa kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan

mendapatkan hasil yang kurang baik, ketidaktelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, dan juga absensi karyawan. Wawancara yang dilakukan peneliti tentang kualifikasi penempatan karyawan BPU Rosalia Indah terungkap bahwa karyawan ditempatkan atas pengetahuan akademiknya dan kemampuan dalam bekerja di posisi tersebut. Untuk keahlian dapat diperoleh setelah diberikannya pelatihan. Berdasarkan teori dan penjelasan yang diberikan masih terdapat poin yang belum dilakukan perusahaan dalam kualifikasi penempatan karyawannya.

13. Kebijakan Penempatan Karyawan

Kebijakan dalam penempatan karyawan di perusahaan yang tepat akan berguna bagi karyawan dan juga perusahaan. Hasil wawancara peneliti terhadap Bapak Eko Sumarmo mengenai kebijakan penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dapat di analisis dengan teori yang menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 12. Pertimbangan Penempatan Karyawan

No	Beberapa Faktor yang Menjadi Pertimbangan Penempatan Karyawan Menurut Sastrohadiwiryo (2002)	Pertimbangan Penempatan Pada BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Faktor prestasi akademis	√	X
2.	Faktor pengalaman	√	X
3.	Faktor kesehatan fisik & mental	√	X
4.	Faktor sikap	X	√
5.	Faktor status perkawinan	X	√
6.	Faktor usia	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Kebijakan tentang penempatan karyawan harus mempertimbangkan dari berbagai hal yang mempengaruhi karyawan agar dapat sesuai dengan pekerjaan karyawan tersebut. Menurut Sastrohadiwiryono (2002) ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan sebelum karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yaitu prestasi akademis, kesehatan fisik & mental, sikap, status perkawinan, dan usia. BPU Rosalia Indah sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat terbesar di Indonesia mempunyai berbagai divisi yang cukup banyak untuk mendukung jalannya bisnis perusahaan mempunyai berbagai pertimbangan dalam menempatkan karyawan pada posisinya, menurut Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah pertimbangan dalam penempatan karyawan di perusahaan berdasarkan kompetensi kerja, usia, kondisi kerja, pengalaman karyawan, prestasi kerja karyawan, dan kesehatan karyawan. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui BPU Rosalia Indah menggunakan pertimbangan yang hampir sama dengan teori yang diungkapkan Sastrohadiwiryono (2002), namun ada dua poin yang masih kurang dalam penempatan karyawan, yaitu sikap dan status perkawinan. Faktor sikap dalam pertimbangan penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah didasarkan bahwa sikap dapat dibentuk di dalam perusahaan dengan interaksi antar karyawan maupun dari peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, sebab perusahaan membutuhkan orang yang berkompeten untuk ditempatkan pada bidangnya dan sikap juga menjadi bahan pertimbangan perusahaan namun bukan menjadi acuan dalam kebijakan penempatan dengan alasan yang telah dijelaskan sebelumnya. Begitu juga dengan status perkawinan, sebab diutamakan adalah karyawan yang siap untuk menerima

tanggung jawab dari perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari teori yang disampaikan, masih ada yang belum menjadi fokus perusahaan dalam pertimbangan untuk menempatkan karyawan.

Filippo (2000) menyatakan ada beberapa prosedur penempatan yang harus dipenuhi seperti wewenang untuk menempatkan pegawai, standar pegawai, mempunyai calon pekerja yang akan ditempatkan. Menelisik dari prosedur yang dijelaskan Filippo, maka kebijakan dalam penempatan karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah harus berdasarkan persetujuan dari bagian personalia dan standar dari calon karyawan yang akan ditempatkan. Karena itu perusahaan harus menyeimbangkan antara pertimbangan penempatan karyawan dengan prosedur penempatan karyawan dalam membuat kebijakan dalam penempatan karyawan.

14. Pelaksanaan Penempatan Karyawan

Sastrohadiwiryo (2002) dalam teorinya mengemukakan penempatan kerja pada karyawan yaitu proses pemberian tugas berupa tanggung jawab dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab yang diembannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa penempatan dilakukan sesuai dengan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan di bidangnya.

Pelaksanaan penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dilaksanakan atas kebutuhan perusahaan baik ditempatkan dalam divisi yang butuh tenaga kerja dan ditugaskan pada pool/agen di daerah. Kebutuhan perusahaan akan tenaga

kerja menjadi pokok utama dalam perencanaan sumber daya manusia dalam perusahaan, jika memang ada calon karyawan yang berkompetensi maka ia akan ditempatkan sesuai dengan keahliannya, namun jika keahlian yang dimilikinya tidak memenuhi kebutuhan dari perusahaan maka calon tersebut akan dipertimbangkan. Sebab jika kondisi *urgent* perusahaan dapat mempertimbangkan calon tersebut di bagian tertentu dengan pelatihan yang diberikan untuk menjadikannya lebih mempunyai kapabilitas dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang diembannya. Begitu juga dengan penugasan kerja di luar kantor pusat berpedoman pada kebutuhan kantor cabang, harus disesuaikan dengan kebutuhannya dan juga kualitas yang dimiliki masing-masing karyawan.

15. Masalah dan Solusi Penempatan Karyawan

Tidak selamanya penempatan karyawan pada jabatan tertentu dapat berjalan mulus, dalam prakteknya terkadang terdapat berbagai masalah yang bisa diakibatkan oleh berbagai macam sebab. Maka dari itu untuk menghindari timbulnya masalah dalam penempatan, diperlukan pertimbangan yang tepat dalam keputusan yang diambil perusahaan. Hasil wawancara peneliti terhadap Bapak Eko Sumarso mengenai masalah dalam penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dapat di analisis dengan teori yang menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 13. Dasar Penempatan Karyawan

No	Beberapa Hal yang Mendasari Penempatan Karyawan Menurut Rivai & Sagala (2009)	Dasar Penempatan Karyawan BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Efektifitas	√	X

No	Beberapa Hal yang Mendasari Penempatan Karyawan Menurut Rivai & Sagala (2009)	Dasar Penempatan Karyawan BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
2.	Tuntutan hukum	X	√
3.	Pencegahan separasi (PHK)	X	√

Sumber: BPU Rosalia Indah

Tiga hal yang menurut Rivai & Sagala (2009) yang sering menjadi permasalahan dalam penempatan karyawan yaitu efektifitas, tuntutan hukum, dan PHK. Penempatan karyawan yang tepat berguna untuk mencapai efektifitas perusahaan sendiri dengan memaksimalkan potensi karyawannya, masalah yang timbul dalam penempatan karyawan di BPU Rosalia Indah hanya mencakup poin efektifitas saja. Bapak Eko Sumarso selaku manajer HRD BPU Rosalia Indah mengatakan bahwa “penempatan yang dilakukan oleh perusahaan didasari atas nyamanannya karyawan ditempatkan di posisi tertentu yang sesuai keahliannya”. Melalui penjelasan tersebut, dapat disimpulkan perusahaan hanya mengatasi masalah dengan diberikan pembinaan namun tidak mempertimbangkan tuntutan hukum yang mungkin dapat terjadinya karena tidak kenyamanan karyawan bekerja yang bisa disebabkan oleh keselamatan kerja karyawan dan lainnya, kemudian PHK yang dilakukan oleh perusahaan karena tidak adanya surat perjanjian dalam penempatan kerja karyawan. Dasar kebijakan penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah seperti yang telah dijelaskan pada bahasan sebelumnya yaitu terletak pada kompetensi kerja, usia, kondisi kerja, pengalaman, prestasi kerja, dan kesehatan karyawan yang merupakan pertimbangan besar BPU Rosalia Indah dalam penempatan karyawan, tuntutan hukum bukan menjadi dasar

kebijakan bagi BPU Rosalia Indah karena perusahaan dengan karyawannya terdapat perjanjian kerja dan pemenuhan hak-hak dari karyawan sesuai dengan bidangnya, apabila dalam pelaksanaannya terjadi permasalahan, tentu saja bisa diselesaikan sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang ada dalam peraturan perusahaan. Begitu pula dengan pencegahan separasi bukan menjadi permasalahan dalam penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah mengingat perusahaan membutuhkan karyawan yang terampil di bagiannya, jika karyawan tersebut tidak memenuhi kualifikasi bagian tertentu maka dia akan ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga kerja. Namun masih ada yang belum menjadi fokus perusahaan dalam menciptakan solusi dari masalah yang timbul dalam penempatan karyawannya.

16. Tujuan Pelatihan Karyawan

Hasil wawancara peneliti yang telah dilakukan dengan Bapak Eko Sumarso tentang tujuan umum dari pelatihan karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan yang menerangkan tentang tujuan perusahaan dalam pelatihan karyawan. Sehingga tujuan pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 14. Tujuan Pelatihan Karyawan

No	Tujuan Pelatihan Menurut Swasto (2011)	Tujuan Pelatihan Karyawan BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang	√	X
2.	Memenuhi tuntutan jabatan lain	X	√

No	Tujuan Pelatihan Menurut Swasto (2011)	Tujuan Pelatihan Karyawan BPU Rosalia Indah	
3.	Memenuhi tuntutan perubahan	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Berdasarkan pendapat Swasto (2011) dalam tujuan pelatihan karyawan hendaknya memenuhi ketiga aspek tersebut yaitu memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang, memenuhi tuntutan jabatan lain, memenuhi tuntutan perubahan dan tujuan pelatihan karyawan BPU Rosalia Indah hanya memenuhi dua poin dari tiga poin yang dijelaskan. Perusahaan belum memenuhi poin memenuhi tuntutan jabatan lain, pernyataan Martoyo (2007) tentang latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penugasan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek) tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan berguna untuk mengasah keterampilan karyawan yang bertujuan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan memaksimalkan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan pelatihan diberikan dalam waktu yang relatif singkat agar karyawan segera menerapkan apa yang dipelajarinya dari program pelatihan tersebut ke dalam pekerjaannya. Adanya tujuan pelatihan yang jelas dan perusahaan dapat fokus dalam memberikan pelatihan yang sesuai dan tepat bagi karyawannya. Dari beberapa teori yang dijelaskan, masih ada yang belum menjadi fokus tujuan pelatihan karyawan oleh BPU Rosalia Indah. Poin tersebut yang dimaksud adalah untuk memenuhi tuntutan jabatan lain, hal tersebut dikarenakan tujuan utama dari pelatihan yang dilakukan BPU Rosalia Indah berfokus pada meningkatkan keterampilan karyawannya sesuai dengan bidang

yang diembannya sehingga karyawan dapat memenuhi tuntutan kerja pada saat ini maupun perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan juga perubahan yang terjadi di eksternal perusahaan.

Program pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu kegiatan yang tepat untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Terselenggaranya pelatihan yang diberikan perusahaan untuk karyawan memungkinkan karyawan untuk lebih terampil dalam pekerjaannya. Tujuan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah lebih difokuskan pada usaha karyawan dalam memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dari pemaparan yang di atas dapat ditarik benang merah bahwa tujuan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah lebih menekankan pada pelatihan yang ditujukan pada kegiatan yang akan dilaksanakan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Mangkuprawira (2011) menyatakan organisasi harus dapat mengkondisikan karyawannya untuk aktif dalam pelatihan yang diberikan perusahaan, sehingga tujuan dari pelatihan yang diberikan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan pelatihan BPU Rosalia Indah juga harus mempertimbangkan dari kebutuhan karyawan dan dapat mengkondisikan karyawan untuk dapat mengikuti pelatihan tersebut agar pelatihan yang diberikan perusahaan dapat menjadi bekal untuk karyawan dalam menjalankan aktifitas guna mencapai tujuan dari perusahaan.

17. Metode Pelatihan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti yang dilakukan dengan Bapak Eko Sumarso tentang metode pelatihan seperti apa yang diberikan kepada karyawan BPU Rosalia Indah dengan sumber dari perusahaan dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 15. Metode Pelatihan Karyawan

No	Metode Pelatihan Menurut Rivai & Sagala (2009)	Metode Pelatihan Karyawan BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Rotasi	X	√
2.	Magang	√	X
3.	Ceramah kelas dan presentasi video	√	X
4.	Pelatihan vestibule	√	X
5.	Permainan peran dan model perilaku	X	√
6.	<i>Case study</i>	√	X
7.	Simulasi	√	X
8.	Belajar mandiri dan belajar terprogram	√	X
9.	Praktek laboratorium	X	√
10.	Pelatihan tindakan	√	X
11.	<i>Role playing</i>	X	√
12.	<i>In-basket technique</i>	X	√
13.	<i>Management Games</i>	√	X
14.	<i>Behavior modeling</i>	X	√
15.	<i>Outdoor oriented programs</i>	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Pendapat Rivai & Sagala (2009) tentang metode pelatihan karyawan dibagi menjadi 15 bagian teknik, dimana masing-masing teknik menyangkut

tentang pelatihan yang diberikan perusahaan yang bergerak di bidang apapun. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat, BPU Rosalia Indah memenuhi 9 metode pelatihan dari 15 metode pelatihan yang diterangkan dalam teori. Namun tidak semua metode pelatihan seperti yang diterangkan Rivai & Sagala (2009) cocok digunakan untuk BPU Rosalia Indah seperti praktek laboratorium dimana di dalam perusahaan tidak ada divisi yang menyangkut tentang laboratorium, kemudian rotasi yang tidak menjadi salah satu metode pelatihan dalam BPU Rosalia Indah dikarenakan adanya perbedaan tanggung jawab masing-masing divisi termasuk potensi sumber daya manusianya dan juga lingkungan kerjanya cenderung beragam. Kebijakan pelatihan seperti rotasi bagi karyawan harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di divisi, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan. Penerapan metode pelatihan karyawan yang digunakan BPU Rosalia Indah adalah karyawan diberikan pengarahan dan bimbingan dari instruktur yang merupakan pegawai senior dan pembimbing akan mengarahkan karyawan tersebut belajar untuk dapat menguasai tugas yang diberikan secara mandiri, namun tetap dibimbing sampai dengan karyawan telah memenuhi standart dan kecakapan dalam penerapan pelatihan yang diberikan untuk melaksanakan tugasnya.

Adanya metode pelatihan yang jelas untuk diberikan kepada karyawan membuat karyawan menjadi lebih terampil untuk menjalankan aktifitasnya mencapai tujuan perusahaan. dari beberapa teori yang telah dijelaskan, masih ada beberapa yang belum menjadi fokus metode dalam pemberian pelatihan terhadap karyawan BPU Rosalia Indah. Metode pelatihan merupakan cara yang ditentukan

untuk menjalankan program pelatihan yang diadakan pihak oleh perusahaan terkait untuk menjadikan karyawan lebih terampil pada bidangnya. Dengan adanya metode akan memudahkan jalannya pelatihan itu sendiri, secara umum metode ini akan mempengaruhi berhasil tidaknya suatu pelatihan. Banyak metode yang bisa dipilih dan digunakan oleh perusahaan, namun jika metode tersebut tidak cocok dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan tentu hasilnya akan tidak maksimal. Kesalahan dalam menentukan metode pelatihan tentu akan berakibat yang tidak baik bagi jalannya pelatihan tersebut. Jika perusahaan ingin karyawan berubah tentu perusahaan harus memiliki metode pelatihan khusus untuk merubah karyawan menjadi apa yang diinginkan perusahaan. Dalam organisasi/perusahaan selalu ada rencana pengembangan program yang berfungsi untuk meningkatkan omset ataupun membangun *image* perusahaan yang lebih baik. Untuk mewujudkannya perusahaan bisa mengadakan pelatihan pada karyawannya baik karyawan yang masih baru ataupun yang lebih senior. Untuk itu [perusahaan harus bisa membuat metode pelatihan yang efektif](#) agar semua peserta bisa mendapatkan pengetahuan dan mampu bekerja lebih baik sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kualitas kerja karyawan, melalui kegiatan pelatihan yang dilakukan akan menghasilkan karyawan yang dapat berdedikasi untuk perusahaan dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan. Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya, tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

18. Kebijakan Pelatihan Karyawan

Kebijakan dalam pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang tepat akan berguna bagi karyawan itu agar bekerja secara maksimal dan juga membuat perusahaan lebih meningkatkan produktivitasnya. Hasil wawancara peneliti tentang kebijakan pelatihan karyawan yang diidentifikasi dari kebutuhan pelatihan dengan sumber dari BPU Rosalia Indah dapat di analisis dengan teori menggunakan analisis perbandingan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 16. Kebutuhan Pelatihan Karyawan

No	Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Menurut Rachmawati (2008)	Identifikasi Kebutuhan Pelatihan BPU Rosalia Indah	
		Ya	Tidak
1.	Evaluasi prestasi	√	X
2.	Analisis persyaratan kerja	√	X
3.	Analisis organisasi	√	X
4.	Survey SDM	√	X

Sumber: BPU Rosalia Indah

Identifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan menurut Rachmawati (2008) didasarkan atas evaluasi prestasi, analisis persyaratan kerja, analisis organisasi, dan survey sumber daya manusia. Pelatihan yang diberikan harus dilihat dari kebutuhan karyawan melalui proses identifikasi yang telah disebutkan, hal ini berguna untuk mengetahui pelatihan seperti apa yang sesuai untuk diberikan dan dipertimbangkan juga kemampuan dari organisasi itu sendiri. Identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan juga dilakukan oleh BPU Rosalia Indah, dengan maksud agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan

dari karyawan yang berguna untuk meningkatkan keterampilannya. Perusahaan memenuhi semua poin dari teori yang disampaikan, bahkan BPU Rosalia Indah juga membuat kebijakan dalam pelatihan karyawannya dengan materi pelatihan yang akan diberikan dan juga kelayakan fasilitas pelatihan. Kebijakan pelatihan yang diterapkan BPU Rosalia Indah berdasarkan atas kebutuhan dari karyawan, dimana pelatihan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan apa yang dituju oleh perusahaan dan dengan divisi dari karyawan yang bersangkutan.

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aset penting bagi perkembangan perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan kerja para karyawan, banyak perusahaan mengadakan pelatihan kerja. Biasanya *training* dilakukan sebelum memulai kerja atau pada saat awal masuk kerja, mengingat pentingnya pelatihan kerja. Kebijakan yang dikeluarkan BPU Rosalia Indah tentang pelatihan karyawan haruslah sesuai dengan PP No.31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, pelatihan kerja atau yang sekarang lebih dikenal dengan *training* adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Intinya adalah pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

19. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan

Pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan tentunya harus sesuai dengan metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan, pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, meningkatkan prestasi kerja karyawan, serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Seperti yang diterangkan Swasto (2011) metode pelatihan karyawan terdiri dari pelatihan di tempat kerja dan pelatihan di luar tempat kerja. Pelatihan di tempat kerja dimaksudkan untuk agar karyawan dapat memahami dari apa yang dikerjakan oleh karyawan lama, sehingga karyawan dapat mengadaptasi kegiatan yang dilakukan, sedangkan pelatihan di luar tempat kerja dimaksudkan agar karyawan mampu melaksanakan tugas di lapangan seperti untuk mengajarkan keterampilan bagi karyawan.

Sesuai dengan keterangan dari narasumber tentang pelaksanaan pelatihan pada BPU Rosalia Indah, pelatihan yang dilakukan perusahaan yaitu pelatihan yang sesuai dengan bidang karyawan tersebut. Umumnya tahapan pelatihan yang diberikan berupa pembekalan awal dan kemudian dengan praktek yang diawasi langsung oleh pembimbing dari BPU Rosalia Indah (Lampiran 7 & 8). Sampai pada tahapan praktek, kemudian akan dinilai oleh pembimbing apakah karyawan dapat langsung bekerja, baik yang dimulai dari pelatihan di tempat kerja dan di luar tempat kerja. Nawawi (2001) menyinggung bahwa pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam menguasai keterampilan tersebut perusahaan harus mempunyai tolak ukur dalam menilai keberhasilan pelatihan karyawannya

dan juga disertai penilaian tercapainya target yang diinginkan dari pelatihan yang dilakukan kepada karyawan. Pelatihan bukan hanya ditujukan untuk karyawan baru namun seorang atau beberapa senior juga harus mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan. Mereka memang sudah terampil namun jika perusahaan menginginkan perubahan program kerja, sebaiknya karyawan baru maupun karyawan senior juga mengikuti program pelatihan perusahaan.

20. Masalah dan Solusi Pelatihan Karyawan

Memberikan pelatihan terhadap karyawan membutuhkan kecermatan, baik itu dari metode pelatihan yang akan digunakan, maupun karyawan yang akan diberi pelatihan. Terkadang masalah juga muncul dalam pelatihan karyawan karena berbagai macam sebab seperti yang dijelaskan sebelumnya. Permasalahan dalam pelatihan karyawan juga timbul pada BPU Rosalia Indah dimana berkaitan dengan peserta yang kurang antusias dan peserta kurang mengaplikasikannya pada tempat kerja mengenai program pelatihan yang telah didapat. Hasibuan (2003) menerangkan kendala yang menjadi masalah dalam pelatihan karyawan yaitu bisa dari peserta pelatihan itu sendiri, instruktur, dan juga fasilitas. Permasalahan yang muncul pada BPU Rosalia Indah terletak pada peserta itu sendiri yang menjadi masalah dalam pelatihan karena memang peserta kurang antusias. BPU Rosalia Indah harus mengidentifikasi penyebab dari kurangnya antusias karyawan dari program yang diberikan, dan hal tersebut dapat dijadikan suatu solusi dan tentu penanganan masalah dalam pelatihan karyawan ke depannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan pada karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah melalui tahapan yang sistematis, dimana dalam pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia Indah dapat dilakukan di kantor pusat maupun di setiap pool yang berada dalam trayek armada dan agenda rekrutmen perusahaan dilaksanakan setiap tri wulan (3 bulan) sekali. Untuk pelaksanaan seleksi yang dilakukan BPU Rosalia Indah dilakukan dalam berbagai tahap dan juga dengan metode, seleksi karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah dengan menggunakan metode seleksi secara tertulis seperti tes kepribadian, tes kecerdasan, tes bakat, tes minat dan juga menggunakan seleksi tidak tertulis seperti wawancara dan praktek. Pelaksanaan dalam penempatan karyawan pada BPU Rosalia Indah dilaksanakan atas kebutuhan perusahaan baik ditempatkan dalam divisi yang butuh tenaga kerja dan ditugaskan pada pool/agen di daerah. Pelaksanaan dari pelatihan karyawan BPU Rosalia Indah menggunakan metode pelatihan di tempat kerja, penugasan dari perusahaan, program magang, dengan *outbound*, seminar, praktek langsung karyawan, dan simulasi. Sedangkan pelaksanaan

pelatihan karyawan pada BPU Rosalia menggunakan metode yang mencakup beberapa program yang dapat membantu karyawan untuk mengeluarkan potensinya dan merangsang kerjasama antar individu seperti dengan out bound, magang, simulasi, dan berbagai program lainnya.

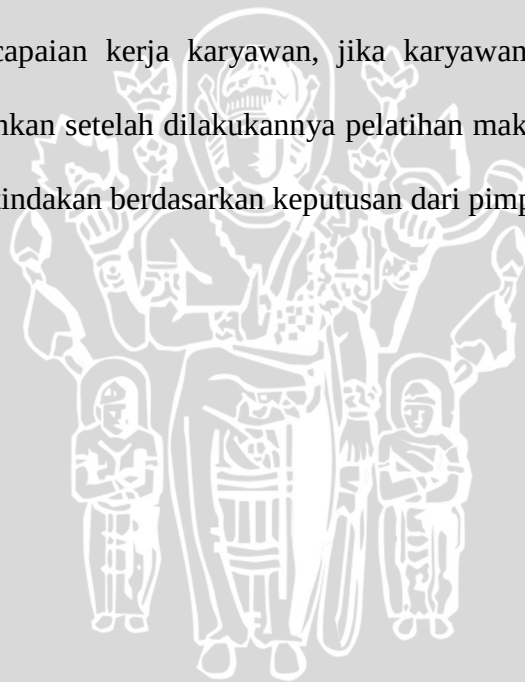
2. Kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktifitas yang dilakukan. Kebijakan perusahaan dalam rekrutmen karyawan yaitu tentang bagaimana memenuhi kebutuhan karyawan dalam perusahaan dan untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong. Sedangkan kebijakan BPU Rosalia Indah dalam seleksi karyawan didasarkan pada spesifikasi jabatan dan kebutuhan perusahaan dengan syarat pelamar harus dinyatakan lulus setelah melalui semua tahapan seleksi perusahaan. BPU Rosalia Indah menerapkan kebijakan penempatan karyawannya dipertimbangkan dari berbagai faktor yang di antaranya adalah faktor kompetensi kerja, faktor usia, faktor kondisi kerja, faktor pengalaman dari karyawan, faktor prestasi karyawan, dan faktor kesehatan karyawan. Kebijakan dalam pelatihan karyawan BPU Rosalia Indah berdasarkan beberapa pertimbangan, di antaranya menyangkut tentang evaluasi prestasi dari karyawan, evaluasi analisa organisasi, analisa kompetensi kerja, analisa mengenai SDM karyawan, materi pelatihan, kelayakan pelatihan dan kebutuhan perusahaan

B. Saran

1. Pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan pada BPU Rosalia Indah hendaknya meramalkan biaya yang akan dikeluarkan dalam melakukan perekrutan karyawan dan untuk lebih efisien waktu hendaknya BPU Rosalia Indah juga mempertimbangkan penilaian dari kantor perwakilan seperti di wilayah barat dan timur jika ada calon karyawan yang mendaftar dari wilayah tersebut.
2. Adanya evaluasi dari rencana jangka waktu perekrutan yang dilakukan BPU Rosalia Indah, evaluasi dalam fasilitas yang menunjang pekerjaan di kantor maupun evaluasi upah/gaji untuk karyawan agar karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan untuk mencegah *turnover* karyawan yang tinggi dalam perusahaan.
3. Agar pelaksanaan seleksi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, diharapkan BPU Rosalia Indah benar-benar memperhatikan calon pegawainya dengan memperhatikan kriteria calon bukan hanya dari sistem seleksi tetapi juga dengan pengalaman dan sikap dari calon pegawai yang akan di seleksi perusahaan.
4. Adanya jangka waktu rutin untuk pelatihan bagi karyawan baik itu perorangan maupun per divisi agar karyawan tetap terjaga keterampilan karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya dan membuat sumber daya yang meningkatkan keterampilan, keahlian, inovasi dan kinerja yang tinggi dalam bekerja bagi karyawan. Jangka waktu yang diberikan untuk pelatihan dimaksudkan agar perusahaan tetap dapat meningkatkan efisiensi dan

perkembangan usaha, namun juga dipertimbangi dengan penggunaan biaya yang bijak yang akan dikeluarkan dalam pemberian pelatihan.

5. BPU Rosalia Indah hendaknya lebih selektif dalam menerapkan kebijakan pelatihan karyawan, mulai dari awal karyawan melakukan pelatihan yang diberikan, proses berjalannya pelatihan, dan sampai pada tahap akhir pelatihan itu diberikan. Perusahaan harus mempunyai tim penilai dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang telah diberikan *training*. Karena dengan tim penilai perusahaan dapat membuat rekapitulasi keberhasilan pencapaian kerja karyawan, jika karyawan belum mencapai target yang diinginkan setelah dilakukannya pelatihan maka perusahaan akan mengambil suatu tindakan berdasarkan keputusan dari pimpinan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Flippo, B. Edwin. 2000. *Manajemen Personalia* ed.6. diterjemahkan oleh Moh Masud. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardjana, Agus. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ismail, Iriani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Lembaga Penerbitan FP UB.
- Ishak dan Hendri Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Mathis dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.4*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Pustaka.
- Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Pustaka.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis ed.4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis ed.4 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.3*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sirait, Justine. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan SDM Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudiro, Ahmad. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi ed.11*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Raja Grafindo.

Yullyanti, Ellyta. "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai". Vol.16 Nomor 3. 2009.

Internet :

Rosalia Indah. "Daftar Agen-Agen Rosalia Indah", diakses pada tanggal 10 Oktober 2013 dari <http://www.rosalia-indah.com/index.php/ruteagen/agen>

Peraturan Pemerintah No.31 tahun 2006 tentang "Sistem Pelatihan Kerja Nasional"

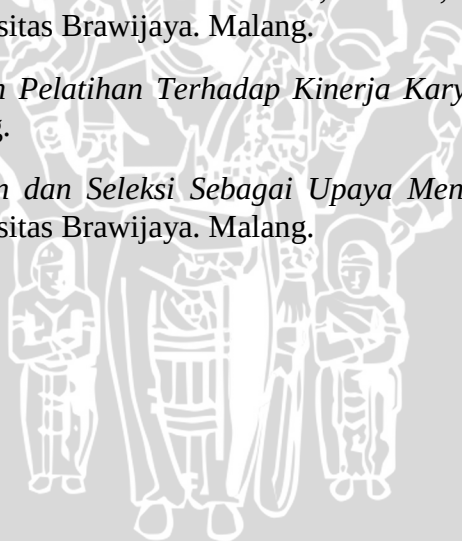
Penelitian Terdahulu :

Azizah. 2013. *Pengaruh Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja*. Universitas Brawijaya. Malang.

Kilawati. 2012. *Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan*. Universitas Brawijaya. Malang.

Rachman. 2012. *Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Brawijaya. Malang.

Veronica. 2012. *Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Brawijaya. Malang.



Lampiran 1. Jumlah Seluruh Karyawan BPU Rosalia Indah

Pegawai BPU. Rosalia Indah

Kantor Pusat

No	NIK	Nama	Fungsional	TMT
SEKRETARIAT DIREKSI				
1	9113	M.DARWIS NUR TARMIJ	SEKRETARIS DIREKSI	12-09-2009
2	101746	NOVI SUPRIHATIN	SEKDIR KEUANGAN	30-08-2002
3	101785	LILIEK WINOTO, SH	ADMINISTRASI DIREKSI	14-11-2002
4	102304	HERI PURNOMO, AMD.	SEKDIR KEUANGAN	15-09-2008
5	102348	YOSUA HARIADHI	SEKDIR HRD	03-06-2009
6	102673	PANJI HESTU PUTRANTO	SEKDIR KEUANGAN	02-01-2012
7	102923	ADHITYA CRISMA PRADANA, SE	SEKDIR KEUANGAN & ACCOUNTIN	01-07-2013
8	662074	SUYADI	SEKDIR RM	08-11-2008

EDP / IT

1	102476	ANTON WIBOWO	STAF IT	05-05-2010
---	--------	--------------	---------	------------

MARKETING & SALES

1	101006	MAMAN	SUPERVISOR OPERASIONAL MAL	01-03-1991
2	101030	SARPUJIYONO	STAF KONTROL	01-05-1991
3	101039	SARMINI	ASMEN MARKETING	01-05-1991
4	101048	NUR HUTOMO	STAF ADM & DISTRIBUSI UTRA	01-09-1992
5	101104	IRIYUDI	STAF OPERASIONAL MALAM	01-05-1996
6	101416	SRI WIHARTANTI	STAF OPERATOR PESAWAT RADII	05-06-2000
7	101417	KURNIASARI	STAF ENTRY DATA	05-06-2001
8	101579	SRI ENDAH	KOORDINATOR ENTRY DATA	29-08-2001
9	101593	RINA NUR SAFITRI	STAF OPERATOR PESAWAT RADII	01-07-2000
10	101606	NINIK LESTARI	KOORDINATOR OPERATOR PESAWAT	01-10-2001
11	101607	NURHAYATI	KOORDINATOR TICKETING	01-10-2001
12	101754	HARTANTO	KOORDINATOR INFORMASI	20-09-2002
13	101915	KARNO	Staf Marketing	22-04-2004
14	102026	M. ABDUL MUQSID	STAF KONTROL MALAM	01-10-2005
15	102047	VALEN AGUS SANJAYA S. Sos.	MANAGER MARKETING & SALES	01-12-2005
16	102434	RENI HANDAYANI	SEKDIV MARKETING	09-12-2009
17	102459	DIAN INDAH P.	OPERATOR TELEPON	01-02-2010
18	102470	AMBARSARI SUMITRAN	STAF MARKETING	22-02-2010
19	102554	LINTANG PAMBUDI	STAF MARKETING & CSU	12-02-2011
20	102642	MEIDAH CHAERUN NISAK	STAF MARKETING	16-09-2011
21	102644	AUFAL MAROM	STAF OPERATOR PESAWAT RADII	08-08-2011
22	102706	WIWIK WIJAYANTI	STAF MARKETING	06-03-2012
23	102759	ANTON SETYO NUGROHO	STAF MARKETING	11-06-2012
24	102765	APRINTHIA RACHMAWATI WAHYU	OPERATOR PESAWAT TELEPHON	27-06-2012
25	102783	WIDO DANANG SURYANTO	STAF BAGASI	27-07-2012
26	102790	SRI LESTARI	STAF MARKETING	15-08-2012
27	102796	YUYUN ANNISA AYUNINGTAS	STAF ENTRY DATA	29-10-2012
28	102854	IIN SUSILOWATI	STAF ENTRY DATA	01-03-2013
29	102859	NUZULUL MUKHLISON K	PRAMUGARA BUS AC	01-01-2013
30	102860	DEMAS WISNU HERYANTO	PRAMUGARA BUS AC	01-01-2013

31	102861	WIGIT PRIHANDONO	PRAMUGARA BUS AC	01-01-2013
32	102897	HERU WAHYUDI, Amd	STAF MARKETING/ PETUGAS MAL	01-06-2013
33	102903	ARIF ADI PRAYOGO S,KOM	STAF MARKETING	01-06-2013
34	102925	DIAN ROSSIANIE, SE	STAF ENTRY DATA	01-08-2013
35	103709	EKA RACHMI DIATSIH	STAF OPERATOR PESAWAT RADII	01-08-2000

INVENTARIS ARMADA (ENGINEERING)

1	101168	HARI RUDIYANTO	SUPERVISOR ACCESORIS ARMAD	01-09-1998
2	101191	MULYONO	KASI. PERAWATAN / PERBAIKAN	01-07-1997
3	101384	SUNARNI, S.Sos	STAF ACCESORIS ARMADA	01-05-1998
4	101666	SUGENG PRAYOGI	FINISHING & ACCECORIS	01-02-2002
5	101696	PURNOMO ADI	FINISHING & ACCECORIS	01-06-2002
6	101707	EKO PUJIYANTO	FINISHING & ACCECORIS	22-06-2002
7	101756	RUDI TRI HARTONO	FINISHING & ACCECORIS	20-09-2002
8	101923	ARIS	FINISHING & ACCECORIS	27-06-2004
9	101998	TRISTANTO	STAF QC OPERASIONAL	06-05-2005
10	102430	HENRY NOVI TANU SAPUTRA	FINISHING & ACCECORIS	05-12-2009
11	102431	SARWANTO	FINISHING & ACCECORIS	05-01-2010
12	102812	ROBERTUS ADI WIJAYA	FINISHING & ACCECORIS	18-09-2012
13	102823	EVAN BRILIAN PRASONA	FINISHING & ACCECORIS	01-01-2013
14	102824	FRANSISKUS EKO PRASETYO	FINISHING & ACCECORIS	01-01-2013
15	102825	IGNATIUS INDRA DWI ATMOKO	FINISHING & ACCECORIS	01-01-2013

ENGINEERING

1	4322	EKO SETYANTO	SOPIR PARKIR & STORING	01-01-2013
2	5002	EDY PURWANTO	SOPIR OPERASIONAL	01-09-2010
3	101020	NURYANTO	KOORDINATOR CLEANING ARMAD	01-05-1991
4	101054	SUKADI	MEKANIK BAN	01-05-1993
5	101064	WIYADI	INTERIOR & PERAKITAN FINISHING	13-08-1994
6	101068	JOKO TRIYANTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	01-10-1994
7	101096	SUDARNO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	01-10-1995
8	101120	SUNARNO EDI SANTOSO	INTERIOR & PERAKITAN BODY FIN	15-11-1996
9	101137	REBO	MEKANIK UNDERSTELL	01-10-1997
10	101182	AANDRIYAS TIMOR FAUJI	SUPERVISOR MEKANIK	01-02-1998
11	101188	TARMUDI	MEKANIK MESIN LAPANGAN	05-02-1998
12	101193	JUMALI	CLEANING ARMADA	01-01-1991
13	101201	SARTO	INTERIOR & PERAKITAN BODY FIN	01-12-1998
14	101204	ALEX BUDIARTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	01-12-1998
15	101206	ARIF SUPRIYANTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	01-11-1998
16	101220	JOKO SUPRAYITNO	MEKANIK RAKIT DINAMO	01-12-1998
17	101221	SURATMAN	MEKANIK BUS MALAM	01-12-1998
18	101236	HARTONO	MEKANIK RAKIT MESIN	01-12-1998
19	101342	NEHEMIA SUDARYONO SETIAWA	MEKANIK RADIATOR	01-02-1999
20	101349	YUDO PURNOMO ALS. YEYEN	ASMEN ENGINEERING	01-05-1999
21	101366	PAMI	MEKANIK MESIN LAPANGAN	01-10-1999
22	101408	HARYADI	MEKANIK LISTRIK	01-06-2000

23	101411	BUDI SANTOSO	MEKANIK BUS MALAM	01-06-2000
24	101435	SUYAMTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDAN	12-08-2000
25	101442	RIBUT BUDIAWAN	MEKANIK LISTRIK	22-08-2000
26	101448	NGADIYONO	MEKANIK RAKIT DINAMO	11-09-2000
27	101449	SUMARJONO	MEK. ELEKTRO	16-09-2000
28	101476	SUGIYANTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	09-11-2000
29	101481	EKSAN KURNIAWAN	MEKANIK BAN	01-12-2000
30	101483	ARIS TRUBUS NUGROHO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	15-11-2000
31	101514	SUGIYANTO	MEKANIK RAKIT MESIN	13-04-2001
32	101522	SUWONDO	INTERIOR & PERAKITAN BODY FIN	01-04-2001
33	101532	WAWAN HARYANTO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	04-05-2001
34	101602	DWI SULARNO	MEKANIK AC	01-10-2001
35	101610	SUTARMAN	MEKANIK MESIN LAPANGAN	03-10-2001
36	101613	ANDRI	MEKANIK TAP OLI	03-10-2001
37	101646	EKO AGUNG WIBOWO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	01-01-2002
38	101647	SUWARDI	MEKANIK TRANSMISI & GARDAN	20-01-2002
39	101650	YONO	MEKANIK UNDERSTELL	05-01-2002
40	101669	YUDI PUJIANTO	MEKANIK UNDERSTELL	10-02-2002
41	101680	SUDARTO ACHMAD.	MANAJER ENGINEERING	06-05-2002
42	101682	FAJAR ARIFANSYAH	MEKANIK UNDERSTELL	16-04-2002
43	101683	SUROSSO	MEKANIK UNDERSTEEL	13-05-2002
44	101690	SUTADI	MEKANIK MESIN LAPANGAN	12-06-2002
45	101694	SENTOT	MEKANIK RAKIT MESIN	01-06-2002
46	101717	TAUFIK	MEKANIK RAKIT MESIN	23-06-2002
47	101738	MUKTI YUWONO	MEKANIK TOP OLI	13-08-2002
48	101757	ARIYANTO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	23-09-2002
49	101778	TIYONO	MEKANIK ARM. & OPS.	01-11-2002
50	101839	SUTARSO	MEKANIK RADIATOR	12-07-2003
51	101851	WIJIHANTO	MEKANIK ARMADA OPS & UNIT	03-09-2003
52	101853	SRIONO	MEKANIK AC	23-09-2003
53	101854	NOVI DODY SUSENO	MEKANIK AC STORING	03-09-2003
54	101856	SUKAMTO	MEKANIK AC	02-10-2003
55	101857	SURANTO	MEKANIK AC	02-10-2003
56	101924	WAHYONO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	03-07-2004
57	101929	MARYUNI ENDARYANI	STAF ENGINEERING	26-07-2004
58	101935	DWI HARTANTO	MEKANIK ARM. & OPS.	16-08-2004
59	101946	PRASTANTO	MEKANIK AC	17-09-2004
60	101965	SRIYANTO	SEKRETARIS DIVISI	01-03-2005
61	101976	GATOT JOKO PRIYANTO	MEKANIK ARM OPERASIONAL	27-04-2005
62	101991	SUNARNO	MEKANIK TAP OLI	05-04-2005
63	102046	BAMBANG SUSILO	MEKANIK TRANSMISI & GARDIAN	01-12-2005
64	102059	MUHAMMAD BUDIYANTA	MEKANIK AC BUS	01-05-2006
65	102060	HERU HARYANTO	MEKANIK RAKIT MESIN	20-01-2006
66	102071	SUTARMO	MEKANIK UNDERSTELL	30-01-2006

67	102109	SALEH WIDODO	MEKANIK ELEKTRO	12-08-2006
68	102117	SUPRIYADI	MEKANIK BAN	21-09-2006
69	102136	HARIYANTO	MEKANIK RADIATOR	14-12-2006
70	102137	ANANG YULIADI	MEKANIK MESIN LAPANGAN	14-12-2006
71	102157	SETIYONO	MEKANIK UNDERSTEEL (STORING	06-04-2007
72	102166	DANANG SURYONO	MEKANIK UNDERSTELL	10-06-2007
73	102180	DWI SURYANTO	MEKANIK UNDERSTELL	15-08-2007
74	102184	FENDHI BASUKI	MEKANIK UNDERSTELL	01-09-2007
75	102196	HARIYADI	MEKANIK RAKIT DINAMO	08-01-2008
76	102197	NGADINO	MAKANIK UNDERSTEEL	12-01-2008
77	102229	HERI KUSTANTO	MEKANIK FILTER UDARA	01-05-2008
78	102232	NURGIARTO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	14-05-2008
79	102233	AZIS CHOIRUDIN	MEKANIK RAKIT MESIN	05-01-2008
80	102236	RIDWAN JOKO S.	MEKANIK UNDERSTELL	14-05-2008
81	102278	PURMADI	INTERIOR & PERAKITAN BODY FIN	22-08-2008
82	102292	AGUS SUTOPO	MEKANIK MESIN LAPANGAN	22-07-2008
83	102316	EKO SAPUTRO	MEKANIK UNDERSTELL	23-10-2008
84	102322	SUNARDI	MEKANIK TAP OLI	27-11-2008
85	102335	KISWANTO	MEKANIK INTERIOR & PERAKITAN	03-01-2009
86	102421	SUMARSONO	MEKANIK TAP OLI	28-10-2009
87	102429	HENDRI NUGROHO	MEKANIK UNDERSTEEL	12-12-2009
88	102465	AGUNG PURWANTO	MEKANIK UNDERSTEEL	11-04-2010
89	102489	HARTADI	MEKANIK LISTRIK	26-07-2010
90	102494	TRI KISWANTO	MEKANIK CEPET	15-06-2010
91	102495	TRIYANTO	MEKANIK	15-06-2010
92	102509	PUJIYANTO	MEKANIK RADIATOR	26-07-2010
93	102521	ANGGORO IBNU SAPUTRO	MEKANIK	06-09-2010
94	102524	SUSATYO AGUNG	PENGEMUDI PARKIR GARASI	05-11-2010
95	102532	ARGA KRISMA	MEKANIK TAP TANGKI SOLAR	22-10-2010
96	102539	SURATMAN	CLEANING ARMADA	12-11-2010
97	102548	NURMA WIJAYA	STAF ADM ENGINEERING	24-12-2010
98	102553	NGADIYONO	MEKANIK UNDERSTEEL	15-12-2010
99	102567	HASAN SETYAWAN	MEKANIK FILTER UDARA	27-12-2010
100	102576	DIDIT ARIYADI	MEKANIK TAP OLI	27-02-2011
101	102577	BENY ARYO SAPUTRO	MEKANIK	27-02-2011
102	102588	DEWI SUSANTI	STAFF ENGINEERING	29-03-2011
103	102653	BASUKI	MEKANIK UNDERSTEEL	24-09-2011
104	102655	KUSNADI	MEKANIK UNDERSTEEL	17-10-2011
105	102662	AGUS LESTARI	STAF ADMINISTRASI	31-10-2011
106	102688	TOTON SUPRIYANTO	CLEANING ARMADA	28-01-2012
107	102699	RUSIPAN	SUPERVISOR ADMIN ENG	27-03-2012
108	102723	AGUS SUDARWANTO	MEKANIK	10-04-2012
109	102771	WANTO SUSILO	MEKANIK	16-07-2012
110	102772	ADI SUHENDRA	MEKANIK	16-07-2012

111	102779	TAUFIK HARI NARDOKO	CLEANING ARMADA	25-07-2012
112	102781	ARGHA BHAKTI WIRA YUDHA	CLEANING ARMADA	25-07-2012
113	102788	SUGIYATNO	CLEANING ARMADA	14-08-2012
114	102795	GURUH PUJIAN TO	STAF PPIC	29-10-2012
115	102819	VONAHAD SYAWAL UDIN	CLEANING ARMADA	01-01-2013
116	102843	DIMAS AGUNG PRASETYO	STAF PPIC	01-02-2013
117	102855	AGUNG TRI PRASETYO	MEKANIK	01-03-2013
118	102864	DIDIK SETIAWAN	CLEANING ARMADA	01-04-2013
119	102871	ARI WIBOWO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
120	102872	SUWARTO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
121	102880	SRI WIDODO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
122	102881	ISMANTO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
123	102898	AAN IQBAL NURCHALIS	MEKANIK	01-06-2013
124	102899	LUDVI BHRUDIN	MEKANIK	01-06-2013
125	102905	ANDRIYAN FITRIYANTO	MEKANIK	01-06-2013
126	102913	TEZAR BUSTIE NUGROHO	FINISHING & ACCESORIS	01-07-2013
127	102914	FITRIYANTO ROHMAN SAPUTRO,	STAF QUALITY CONTROL	01-07-2013
128	102915	SUTARNO	FINISHING & ACCESORIS	01-07-2013
129	102917	HADI SUMARNO	STAF TRANSMISI ENGINEERING	01-07-2013
130	103471	PAIMIN	MEKANIK UNDERSTELL	12-11-1999

GUDANG SPAREPART

1	101012	ROSYID	MANAGER GUDANG SP & KAROSI	01-05-1991
2	101042	P. ANTON BOGE RK	KOORDINATOR INVENTORI GUDA	01-09-1991
3	101497	P. SUTRISNO	KOORDINATOR PENGADAAN & LI	01-05-1998
4	101600	TUGIMAN	STAF PEMBELANJAAN SPAREPAF	19-09-2001
5	102098	KAMTONO	STAF GUDANG SP	06-06-2006
6	102100	OTO GIDFANI, SH.	KOORDINATOR ADM GUDANG	05-06-2006
7	102194	MUSTIKA MAYASARI	STAF GUDANG SPAREPART	28-12-2007
8	102246	E. MENLUSIA UKE, A.Md	INVENTORY CONTROL	26-06-2008
9	102451	SUCIPTO	STAF PETUGAS GUDANG	13-12-2009
10	102523	AGUS WIDODO	STAF ADM GUDANG	23-08-2010
11	102718	ANANTO WAHYU PRABOWO, SE	SPV. PENGADAAN BARANG SPARI	19-04-2012
12	102748	AZIS THREE PUJIYATMOKO, SE	STAF ADMINISTRASI GUDANG SP	28-05-2012
13	102807	WIWIK HINDRIYANTO,SH	STAF INVENTORY GUDANG SPARI	14-09-2012
14	102884	SUTADJI, ST	DRIVER & CHEKER GUDANG SPAF	01-05-2013
15	102885	DANANG DWIYANTO,Amd	STAF GUDANG SPARE PART	01-05-2013
16	102911	PRIMA LESTA IRAWAN, Amd	CHEKER	01-07-2013
17	102912	ANTOK RAHARJO, Amd	CHEKER	01-07-2013

KAROSERI

1	7391	RIMEI MONICA CAHYORINI	STAF ADMINISTRASI	04-01-2011
2	101387	DIYONO	LETTER	08-02-2000
3	101438	A. K. SURONO SRIHARTONO	LETTER	18-08-2000
4	101910	DJUWARI	TUKANG KACA	31-05-2004
5	102202	EKO SUMARNO	STAF PENGADAAN & DISTRIBUSI	21-01-2008

6	102274	ZAKARIA	STAF KAROSERI BAGIAN LAS	03-09-2008
7	102354	AGUNG PRAYITNO	BAGIAN FIBER GLASS	13-03-2009
8	102461	PARIS PURWOKO	STAF FIBER DIVISI KAROSERI	26-01-2010
9	102502	ANGGA PRADITA	STAF FIBERGLASS	01-10-2010
10	102552	SUTARJO	BAGIAN FINISHING INTERIOR	27-01-2011
11	102589	SLAMET WIDODO	STAFF ADM GUDANG KAROSERI	05-04-2011
12	102615	DODI HARISANDE	STAF KACA	26-05-2011
13	102694	DIAN NUGRAHENY,SPd	STAF ADMINISTRASI	24-02-2012
14	102695	DEDEN SURYO WIDAGDO	STAF ADMINISTRASI	24-02-2012

PERSONALIA / HRD

1	101002	DRS. S. EKO SUMARSO, MM.	MANAGER HRD	01-05-1991
2	101040	INDIHASTUTI	STAF KEPEGAWAIAN	12-07-1991
3	101344	DWI SUSILOWATI R, SE.	STAF KESEJAHTERAAN	27-12-1998
4	101432	PUSPITA INDRAWATI	KOORDINATOR KESEJAHTERAAN	24-07-2000
5	101859	PARNO. SW	SUPERVISOR HRD	16-10-2003
6	101896	TRI SUYATMI	KOORDINATOR KEPEGAWAIAN	19-04-2004
7	102048	SUHARI, SH.	ASMEN HRD	26-12-2005
8	102583	RATIH ERVI DEWANTI	STAF KEPEGAWAIAN	22-03-2011
9	102664	AJI WISNU MURTI	SEKDIV HRD	30-11-2011

GA & PROYEK

1	101087	PARMO	CLEANING SERVICE	01-09-1995
2	101161	YANTO	TEKNISI LISTRIK	01-07-1998
3	101166	NUGROHO	TEKNISI LISTRIK	21-08-1998
4	101390	HARTOKO WAHYU BUDI W.	CLEANING SERVICE	14-04-2000
5	101403	MULATO RAHARDJO	CLEANING SERVICE	01-06-2000
6	101490	DJONO	PELAKSANA PROYEK	01-09-2000
7	101496	DJUMADI	CLEANING SERVICE	01-03-2001
8	101702	KARWIYONO	KEPALA TEKNISI LISTRIK	04-07-2002
9	101732	HERI SUPRIYANTO	SOPIR RT	04-08-2002
10	101751	JOKO RAHARJO	CLEANING SERVICE	10-09-2002
11	101769	SARWATA	CLEANING SERVICE	07-10-2002
12	101823	DODIT SETYOKO	TEKNISI AC	18-03-2003
13	101864	SLAMET SUNKONO	SPV CLEANING SERVICE	20-11-2003
14	101880	WIJI	SOPIR KANTOR	28-01-2004
15	101932	GUNADI GUNTORO	SOPIR KANTOR	06-03-2001
16	101958	WAGIYEM	CLEANING TOILET	01-11-2004
17	101960	HARJUNIYATMO	STAF ADM. GUDANG	13-11-2004
18	102021	SULARNO	SOPIR KANTOR	29-08-2005
19	102039	MUSA ANAS, ST,MT	PIMPRO/ PROJECT MANAGER	06-02-2006
20	102146	NURYANI	CLEANING TOILET	10-02-2007
21	102172	AGUS SUKARDI	SOPIR OPERASIONAL RT.	23-06-2007
22	102203	PARYATNO	SOPIR RT	20-12-2007
23	102383	A.SINGGIH PRATAMA	STAF ADM PENGATUR SOPIR RT	22-06-2009
24	102397	MARYANTO	TEHNISI AC	19-08-2009

25	102426	SUGIYARTO	CLEANING SERVICE	02-11-2009
26	102427	KRISTIANTO	KEPALA REGU CLEANING SERVIC	02-11-2009
27	102473	ALAMIYARTO	CLEANING SERVICE	01-04-2010
28	102498	DANANG ARIYANTO	STAF ADMINISTRASI PROYEK	01-10-2010
29	102526	AMBAR SUSILO	STAF MR BUILDING	08-11-2010
30	102555	DESI HARYANTI	SEKDIV UMUM	07-01-2011
31	102584	ANANG ISWAHYUDI WIJAYA	STAF ADMIN GA	07-04-2011
32	102585	KUSMIYANTO	KOORDINATOR RT	18-04-2011
33	102590	SOFYAN NDS	CLEANING SERVICE	20-03-2011
34	102604	JOKO WAHYUDI	SOPIR RT	23-05-2011
35	102623	TERRY JULIANTO	TEKNISI AC	08-07-2011
36	102629	EKO HARI SUSANTO	SOPIR RT	02-08-2011
37	102641	WALUYO	MEKANIK ELEKTRO GA	11-08-2011
38	102665	AGUSTINUS SLAMET WIDODO	MANAGER GA	17-11-2011
39	102667	T.Y BAMBANG SIGIT IH, ST	MANAGER PROYEK	03-02-2012
40	102668	METYAS ARI PURNOMO	SOPIR RT	28-11-2011
41	102669	IRFAN ALIEF F, SE	STAF OPERASIONAL ARMADA	02-12-2011
42	102689	SARITRI WALUYO	CLEANING SERVICE	07-02-2012
43	102715	ARIS YULIANTO	PEMBANTU TEKNISI LISTRIK	01-04-2012
44	102722	DENY EPREDY	CLEANING SERVICE	08-04-2012
45	102725	WAHYU SETYANTO	CLEANING SERVICE	19-04-2012
46	102746	AGUS TRIYONO	CLEANING SERVICE	25-05-2012
47	102747	SISWANTO	CLEANING SERVICE	26-05-2012
48	102766	ARIS SEPTIAN	CLEANING SERVICE	01-07-2012
49	102767	MARLIA NAVRIDA	STAF ADMINISTRASI RUMAH TANC	02-07-2012
50	102810	DAH NURAINI	OFFICE GIRL	18-09-2012
51	102811	YOU GOUS GAZHELLA	CLEANING SERVICE	18-09-2012
52	102839	WAHYU EKO PRASTIO	CLEANING SERVICE	01-02-2013
53	102840	ACHMAD ICHWAN BUDIMAN	CLEANING SERVICE	01-02-2013
54	102851	DWI TAMTOMO	CLEANING SERVICE	01-03-2013
55	102866	ARDIAN EFRI NUGROHO	CLEANING SERVICE	01-04-2013
56	102867	WARDOYO	CLEANING SERVICE	01-04-2013
57	102868	HANA WARDANI PURUHITA,ST	STAF MAINTENANCE BUILDING	01-04-2013
58	102870	BAMBANG WIJANARKO	SOPIR OPERASIONAL RT	01-05-2013
59	102874	ADI RIBOWO	CLEANING SERVICE	01-05-2013
60	102875	SUWANTO	CLEANIN SERVICE	01-05-2013
61	102879	NARDIYANTO	CLEANING SERVICE	01-05-2013
62	102896	TUGIMIN	CLEANING SERVICE	01-06-2013
63	102918	INDAH KARTIKA DEWI, S.T	STAF ARSITEK/ DRAFTER	01-07-2013
64	102926	DANANG SANTOSO	STAF ADMINISTRASI GA	01-08-2013
65	102927	IVAN PERMADANI	CLEANING SERVICE	01-08-2013
66	330019	SIGIT SOENARYO	SOPIR OPERASIONAL RT	07-10-2006
67	554144	TRI NUR HARYANTO	STAF PENGADAAN	26-07-2008

102	102588	DEWI SUSANTI	STAFF ENGINEERING	29-03-2011
103	102653	BASUKI	MEKANIK UNDERSTEEL	24-09-2011
104	102655	KUSNADI	MEKANIK UNDERSTEEL	17-10-2011
105	102662	AGUS LESTARI	STAF ADMINISTRASI	31-10-2011
106	102688	TOTON SUPRIYANTO	CLEANING ARMADA	28-01-2012
107	102699	RUSIPAN	SUPERVISOR ADMIN ENG	27-03-2012
108	102723	AGUS SUDARWANTO	MEKANIK	10-04-2012
109	102771	WANTO SUSILO	MEKANIK	16-07-2012
110	102772	ADI SUHENDRA	MEKANIK	16-07-2012
111	102779	TAUFIK HARI NARDOKO	CLEANING ARMADA	25-07-2012
112	102781	ARGHA BHAKTI WIRA YUDHA	CLEANING ARMADA	25-07-2012
113	102788	SUGIYATNO	CLEANING ARMADA	14-08-2012
114	102795	GURUH PUJianto	STAF PPIC	29-10-2012
115	102819	VONAHAD SYAWAL UDIN	CLEANING ARMADA	01-01-2013
116	102843	DIMAS AGUNG PRASETYO	STAF PPIC	01-02-2013
117	102855	AGUNG TRI PRASETYO	MEKANIK	01-03-2013
118	102864	DIDIK SETIAWAN	CLEANING ARMADA	01-04-2013
119	102871	ARI WIBOWO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
120	102872	SUWARTO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
121	102880	SRI WIDODO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
122	102881	ISMANTO	CLEANING ARMADA	01-05-2013
123	102898	AAN IQBAL NURCHALIS	MEKANIK	01-06-2013
124	102899	LUDVI BHRUDIN	MEKANIK	01-06-2013
125	102905	ANDRIYAN FITRIYANTO	MEKANIK	01-06-2013
126	102913	TEZAR BUSTIE NUGROHO	FINISHING & ACCESORIS	01-07-2013
127	102914	FITRIYANTO ROHMAN SAPUTRO,	STAF QUALITY CONTROL	01-07-2013
128	102915	SUTARNO	FINISHING & ACCESORIS	01-07-2013
129	102917	HADI SUMARNO	STAF TRANSMISI ENGINEERING	01-07-2013
130	103471	PAIMIN	MEKANIK UNDERSTELL	12-11-1999

GUDANG SPAREPART

1	101012	ROSYID	MANAGER GUDANG SP & KAROSI	01-05-1991
2	101042	P. ANTON BOGE RK	KOORDINATOR INVENTORI GUDA	01-09-1991
3	101497	P. SUTRISNO	KOORDINATOR PENGADAAN & LI	01-05-1998
4	101600	TUGIMAN	STAF PEMBELANJAAN SPAREPAF	19-09-2001
5	102098	KAMTONO	STAF GUDANG SP	06-06-2006
6	102100	OTO GIDFANI, SH.	KOORDINATOR ADM GUDANG	05-06-2006
7	102194	MUSTIKA MAYASARI	STAF GUDANG SPAREPART	28-12-2007
8	102246	E. MENLUSIA UKE, A.Md	INVENTORY CONTROL	26-06-2008
9	102451	SUCIPTO	STAF PETUGAS GUDANG	13-12-2009
10	102523	AGUS WIDODO	STAF ADM GUDANG	23-08-2010
11	102718	ANANTO WAHYU PRABOWO, SE	SPV. PENGADAAN BARANG SPARI	19-04-2012
12	102748	AZIS THREE PUJIYATMOKO, SE	STAF ADMINISTRASI GUDANG SP	28-05-2012
13	102807	WIWIK HINDRIYANTO,SH	STAF INVENTORY GUDANG SPARI	14-09-2012
14	102884	SUTADJI, ST	DRIVER & CHEKER GUDANG SPAF	01-05-2013

ACCOUNTING

1	101369	KURNIAWAN SETIYADI, SE	MANAGER ACCOUNTING & PAJAK	30-11-1999
2	102035	ANDREAS HERMAWAN T.W, SE	KADIV ACCOUNTING	15-08-2003
3	102112	RANI TRI ASTUTI, SE.	STAF AUDIT ACCOUNTING	30-08-2006
4	102306	NURIA ULFA	KASI AUDITING ACCOUNTING	16-09-2008
5	102396	AANG SETYO N.	STAF PAJAK	19-08-2009
6	102480	RIPA ARISONA	STAFF PAJAK	27-03-2010
7	102597	KHARLA HASMANAN SUDIRO	STAF ACCOUNTING	26-03-2011
8	102656	EVI DWI NURMALASARI	KOORD. PEMBUKUAN ACCOUNTII	22-10-2011
9	102661	FUNKY BARUTOMO	KOORD. PAJAK	22-10-2011
10	102714	EKA YUNI ANITA	STAF PAJAK	27-03-2012
11	102753	SRI WULANDARI	STAF ACCOUNTING	16-06-2012
12	102833	DITA NIMAS HAPSARI, A.Md	STAF ACCOUNTING	01-02-2013
13	102900	TIYAS RETNO SARI	STAF ACCOUNTING	01-06-2013
14	102901	FITRIAH INDRIYATI	STAF ACCOUNTING	01-06-2013
15	102916	AAN PRABOWO NORWINTO, Amd	STAF ACCOUNTING	01-07-2013

OPERASIONAL

1	101052	DJOKO MARJANTO	SPV. KONTROL & PENGAWASAN K	01-03-1993
2	101485	BAGUS WIDODO	KASI SURAT ARMADA	04-01-2001
3	101704	OLIKA RESDIAR WIDIASTUTI.	STAF ADMIN OPERASIONAL	13-07-2002
4	101849	MIYANTO	KADIV. PEMBINAAN KRU	15-08-2003
5	101939	ISMU TRIYANTO	SUPERVISOR OPERASI AREA TIMI	02-09-2004
6	102055	SRI NINA AMINAH	STAF ADMINISTRASI OPERASI	08-07-2005
7	102159	HANDAYANI DWI S, ST.	SEKDIV. OPERASIONAL	16-04-2007
8	102337	SULISTYANTO	ASISTEN PENGATUR KRU	17-01-2009
9	102508	NUR CAHYOKO	STAF URUSAN PAJAK KENDARAAI	10-11-2009
10	102646	AGUNG PRABOWO	SPV. PENGATUR ARMADA & KRU	09-12-2010
11	102677	INDRA ANDRIAN SEPTIADI, SH	STAF ADMINISTRASI LAKA	12-12-2011
12	102789	MUSTOFA MAHMUD	STAF OPERASI	15-08-2012
13	102893	RUDI INDARTO, SH	STAF ADMINISTRASI LAKA	01-06-2013
14	554019	SURYANTO	PENGURUS KRU RI	02-03-2004
15	554042	F. HENDRITA WAHYU DEWANTO	KOORDINATOR AREA TIMUR	26-07-2004

Jumlah (Kantor Pusat) : 368

GILINGAN

102443	OTOK WINARNO	STAF MARKETING TRAVEL	10-11-2009
102607	SUGIYANTO	STAF MARKETING	21-04-2011
102763	ANDREAS ANDIKO PUTRANTO	STAF MARKETING	25-06-2012
102876	SAHRUL REZA KARYADI	STAF MARKETING	01-05-2013
101922	JONATHAN KRISTIAN ALIM	STAF KONTROL	28-06-2004
102544	PRAMONO JUNIANTO	STAF MARKETING	02-02-2011
102702	MUL WIDODO	CLEANING SERVICE	01-10-2012
102703	HERU SENTONO	CLEANING SERVICE	01-10-2012
101885	ST. SARJOKO	STAF CSU & KONTROL AGEN	14-02-2004

Jumlah (Gilingan) : 9

KARANGANYAR

102784	PHILLIPUS SUBEKTI APRIYANTO	STAF MARKETING	27-07-2012
Jumlah (Karanganyar) :			1

PONOROGO

102075	ERNA TRI WIJAYATI, AM.d	STAFF MARKETING	10-02-2006
102561	NURYANTI	STAF CSU MARKETING	11-04-2011
105011	BAMBANG SUGIANTO	KEPALA POOL AGEN PONOROGO	01-09-2000
102560	ABDUL MUIS	PLH KEPALA PERWAKILAN	11-04-2011
102549	ROBBY RACHMAD	STAF MEKANIK	24-11-2010
102565	SARKUN	CLEANING ARMADA	11-04-2011
102563	BENNY SANTOSO	CLEANING SERVICE	11-04-2011
102648	SARNYOTO	PEMBANTU UMUM	01-08-2011
102624	HERI WARJOKO	STAF MEKANIK	25-05-2011
Jumlah (Ponorogo) :			9

ROS-IN YOGYA

101457	SUHATA	MARKETING YOGYA	02-10-2000
102029	ZUZI ERNY	STAF MARKETING	01-10-2005
101455	ERTRINANTO P	STAF MARKETING	01-09-2000
101458	SUPARNO	STAF MARKETING	02-10-2000
101970	WAHYUDI PARMANA	KEPALA AGEN ROS-IN YOGYA	01-03-2005
102231	SUGENG RAHARJO	MEKANIK	14-05-2008
102008	ANDOYO	STAF GUDANG SPAREPART	11-07-2005
101456	HARIYUDI	MEKANIK TRAVEL	01-09-2000
102556	PARNO	PENGEMUDI JEMPUTAN	03-02-2011
102393	NURYONO	CLEANING UMUM	19-08-2009
102814	HENDRAWAN PRASETYO ADI	CLEANING SERVICE AGEN	20-09-2012
102853	SIGIT PURWANTO	CLEANING SERVICE	01-03-2013
102217	WAGIMAN	PENJAGA MALAM & CLEANING UM	02-03-2008
102674	SURYANI	ADM & KEUANGAN YOGYA	27-04-2011
Jumlah (Ros-In Hotel) :			14

UMBULHARJO

102740	WIWIN PRIHATIN, Amd	STAF MARKETING & CSU	11-08-2012
Jumlah (Umbulharjo) :			1

KLATEN

101415	DEWI KURNIAWATI	STAF MARKETING	05-06-2000
101969	RAHAYU SETYONO	KEPALA AGEN KLATEN	01-03-2005
102315	AGUS RIYADI	CLEANING SERVICE	23-10-2008
102450	PAWIT HUDI SAYOKO	CLEANING SERVICE	13-12-2009
Jumlah (Klaten) :			4

BLITAR

101645	SUPARNO	MEKANIK BLITAR	01-04-2001
102122	GAGUK PRIYANTO	MEKANIK BLITAR	21-09-2006
Jumlah (Blitar) :			2

101982 ANI SULISTYOWATI STAF MARKETING 01-05-2005
Jumlah (Karangjati) : 3

MADIUN

102411 YANIK SETYANINGRUM STAF MARKETING 15-09-2009
102562 HARIADI STAF CSU 11-04-2011
102817 NANANG JUNAEDI, S.Kom STAF ADMINISTRASI & IT MADIUN 01-01-2013
101540 SUYANTO KEPALA PERWAKILAN MADIUN 05-07-1992
101766 TRISIAM WIDARWATI STAF MARKETING 01-10-2002
101767 HARYANTO SUPERVISOR PERWAKILAN MADIUN 01-10-2002
102518 WINARNO STAF MARKETING 09-08-2010
101192 SUMARDI MEKANIK 15-03-1998
101830 MITRA MEKANIK 03-05-2003
102151 SUGIANTO MEKANIK 05-03-2007
102410 ROBERTUS RAJA MEKANIK 31-08-2009
102547 SADI CLEANING ARMADA 12-11-2010
101837 ADHI ASNAWI PETUGAS GUDANG SP. 08-07-2003
101092 KADAR MEKANIK 01-09-1995
101103 SUPARNO MEKANIK 01-04-1996
101119 NURHADI MEKANIK ANGIN 05-10-1996
101176 AGUNG JADMIKO. MEKANIK ACCU, LISTRIK 01-07-1998
101184 HUSEIN MEKANIK 01-01-1998
101088 SARTONO AL BAGONG CUCI & SARUNG JOG 01-09-1995
102818 DEDDI HENDRA PENJAGA MALAM 01-01-2013
101397 ARI SUMIHARDI CLEANING SERVICE 01-04-2000
101398 SUJARWO CLEANING SERVICE 01-04-2000
101588 SUYATNO CLEANING SERVICE 01-11-2001
101816 WAGIRAN CLEANING SERVICE 21-03-2003
Jumlah (Madiun) : 24

RM. LESTARI

102320 SUKEMI STAF KONTROL 13-11-2008
102379 USWATUN HASANAH STAF ADMINISTRASI KONTROL 20-07-2009
102710 IMANTO NUGROHO STAF MARKETING 23-03-2012
107119 MUHAYAT KEPALA AGEN RM. SARI RASA 09-02-1999
102743 RUDIANTON DRIVER STORING 18-05-2012
101561 SAMTO MEKANIK TAP OLI 01-08-2001
Jumlah (RM.Lestari) : 6

BOYOLALI

102609 GALING ERNAWADI STAF KONTROL 11-05-2011
101764 THOMAS PRAMONO ADI PUTRANT PENANGGUNGJAWAB AGEN BOYOLALI 24-09-2002
102145 MUJIYANTO CLEANING SERVICE 01-03-2007
Jumlah (Boyolali) : 3

ARJUNA

102219 DYAS MEI HERAWATI STAF MARKETING 01-03-2008

102643	AGUS SUDONO	KEPALA AGEN SURABAYA ARJUN,	27-09-2011
102118	SUWARDI	STAF OPERASIONAL	25-09-2006
Jumlah (Surabaya Arjuna) :			3

MALANG

102211	MULYONO	STAF MARKETING	27-01-2008
102490	SETYO HADI	STAF MARKETING	04-05-2010
102846	DIAH PERMATASARI	STAF MARKETING & CSU	01-02-2013
102228	SUWANDI	SOPIR OPERASIONAL	07-04-2008
101628	JARIYANTO	STAF MARKETING	01-08-2001
104839	AGUS SETIAWAN	KEPALA AGEN MALANG	18-04-2009
102488	RYAN PURNAMA	MEKANIK	24-05-2010
102311	DANI ARISANDI	STAF MARKETING	19-10-2008
102592	FERDHIWAN ARIFianto	MEKANIK	02-05-2011
Jumlah (Malang) :			9

BUNGURASIH

102189	SUDIYONO	KEPALA PERWAKILAN SURABAYA	01-07-2001
102251	YUYUN EKO SANTI	STAF MARKETING	06-02-2008
102296	MULYATI SUDIYONO	STAF MARKETING	28-07-2008
102606	KUKUH TRI SUTRISNO	STAF MARKETING & CSU	19-04-2011
102700	AKHSAN SHOLEH	SUPERVISOR DI SURABAYA BUNG	02-04-2012
102764	M. EKO SAPUTRO	STAF CSU	27-06-2012
554238	YOHANES PRISTIONO	SOPIR OPERASIONAL RI, RE	23-08-2010
101550	HERRY SUPRIYANTO	STAF MARKETING	01-06-2001
102003	KURNIA SUPRASTIO WIBOWO	STAF CSU RI & RE SURABAYA	16-06-2005
102640	LUKMAN SETIAWAN	STAF MEKANIK	08-08-2011
102773	ARIF PRABOWO	MEKANIK	16-07-2012
102774	SAMSUL ARIFIN	MEKANIK	16-07-2012
102638	RIDWAN	STAF ADM GUDANG SPARE PART:	02-08-2011
102167	TRIYO DARMONO	STAF MEKANIK	11-06-2007
102120	SUPARDI	MAKANIK MESIN	21-09-2006
102395	SAIFUL	CLEANING SERVICE	14-08-2009
102906	KASIYONO	CLEANING SERVICE	01-06-2013
554182	AHMAD HARIYANTO	SOPIR OPERASIONAL	26-06-2009
101501	SUMINTO	SATPAM	01-10-2000
102907	HENDRA PRASTIYANTO	SATPAM	01-06-2013
102921	SURYANTO	SATPAM	01-07-2013
101502	JOKO PURWANTO	SOPIR KANTOR	01-10-2000
102515	MUSDIYANTO	CLEANING SERVICE	25-09-2010
102083	OKY IRAWAN INDIANTO, SE.	STAFF KEUANGAN	03-05-2006
Jumlah (Surabaya) :			24

101816	WAGIRAN	CLEANING SERVICE	21-03-2003
Jumlah (Madiun) :			24

RM. LESTARI

102320	SUKEMI	STAF KONTROL	13-11-2008
102379	USWATUN HASANAH	STAF ADMINISTRASI KONTROL	20-07-2009
102710	IMANTO NUGROHO	STAF MARKETING	23-03-2012
107119	MUHAYAT	KEPALA AGEN RM. SARI RASA	09-02-1999
102743	RUDIANTON	DRIVER STORING	18-05-2012
101561	SAMTO	MEKANIK TAP OLI	01-08-2001
Jumlah (RM.Lestari) :			6

BOYOLALI

102609	GALING ERNAWADI	STAF KONTROL	11-05-2011
101764	THOMAS PRAMONO ADI PUTRANT	PENANGGUNGJAWAB AGEN BOYOLALI	24-09-2002
102145	MUJIYANTO	CLEANING SERVICE	01-03-2007
Jumlah (Boyolali) :			3

ARJUNA

102219	DYAS MEI HERAWATI	STAF MARKETING	01-03-2008
102643	AGUS SUDONO	KEPALA AGEN SURABAYA ARJUNA	27-09-2011
102118	SUWARDI	STAF OPERASIONAL	25-09-2006
Jumlah (Surabaya Arjuna) :			3

MALANG

102211	MULYONO	STAF MARKETING	27-01-2008
102490	SETYO HADI	STAF MARKETING	04-05-2010
102846	DIAH PERMATASARI	STAF MARKETING & CSU	01-02-2013
102228	SUWANDI	SOPIR OPERASIONAL	07-04-2008
101628	JARIYANTO	STAF MARKETING	01-08-2001
104839	AGUS SETIAWAN	KEPALA AGEN MALANG	18-04-2009
102488	RYAN PURNAMA	MEKANIK	24-05-2010
102311	DANI ARISANDI	STAF MARKETING	19-10-2008
102592	FERDHIWAN ARIFANTO	MEKANIK	02-05-2011
Jumlah (Malang) :			9

BUNGURASIH

102189	SUDIYONO	KEPALA PERWAKILAN SURABAYA	01-07-2001
102251	YUYUN EKO SANTI	STAF MARKETING	06-02-2008
102296	MULYATI SUDIYONO	STAF MARKETING	28-07-2008
102606	KUKUH TRI SUTRISNO	STAF MARKETING & CSU	19-04-2011
102700	AKHSAN SHOLEH	SUPERVISOR DI SURABAYA BUNGURASIH	02-04-2012
102764	M. EKO SAPUTRO	STAF CSU	27-06-2012
554238	YOHANES PRISTIONO	SOPIR OPERASIONAL RI, RE	23-08-2010
101550	HERRY SUPRIYANTO	STAF MARKETING	01-06-2001
102003	KURNIA SUPRASTIO WIBOWO	STAF CSU RI & RE SURABAYA	16-06-2005
102640	LUKMAN SETIAWAN	STAF MEKANIK	08-08-2011
102773	ARIF PRABOWO	MEKANIK	16-07-2012
102774	SAMSUL ARIFIN	MEKANIK	16-07-2012

102638	RIDWAN	STAF ADM GUDANG SPARE PART:	02-08-2011
102167	TRIYO DARMONO	STAF MEKANIK	11-06-2007
102120	SUPARDI	MAKANIK MESIN	21-09-2006
102395	SAIFUL	CLEANING SERVICE	14-08-2009
102906	KASIYONO	CLEANING SERVICE	01-06-2013
554182	AHMAD HARIYANTO	SOPIR OPERASIONAL	26-06-2009
101501	SUMINTO	SATPAM	01-10-2000
102907	HENDRA PRSTIYANTO	SATPAM	01-06-2013
102921	SURYANTO	SATPAM	01-07-2013
101502	JOKO PURWANTO	SOPIR KANTOR	01-10-2000
102515	MUSDIYANTO	CLEANING SERVICE	25-09-2010
102083	OKY IRAWAN INDIANTO, SE.	STAFF KEUANGAN	03-05-2006
Jumlah (Surabaya) :			24

KRAPYAK

102670	TITIK WAHYUNI	STAF AGEN KRAPYAK	07-12-2011
101956	PRIH HIDAYAT	STAF MARKETING	21-10-2004
102420	MUNADI	CLEANING SERVICE	24-09-2009
Jumlah (Krapyak) :			3

BANYUMANIK

102582	YONI TRI PURWANTO	KEPALA AGEN BANYUMANIK	29-03-2011
Jumlah (Banyumanik) :			1

KOTABUMI LAMPUNG

101428	SRI SUKATININGSIH	KEUANGAN	01-01-1995
101963	GEDE NYOMAN. SANDIYADNYA	KEPALA PERWAKILAN KOTABUMI	01-03-2005
102364	RENGGA ADITYA	MEKANIK	06-04-2009
102425	SUBANDI	MEKANIK	28-11-2009
102856	HERI NUGROHO	STAF GUDANG	01-03-2013
101644	TRI SUYADI	MEKANIK	01-01-2002
102187	NURKOLIS	CLEANING UMUM	12-10-2007
101659	KUSENO	SATPAM	01-12-2001
101715	RUDI HASANO	CLEANING SERVICE	01-01-2002
Jumlah (Kotabumi/LP) :			9

WAY HALIM

102275	HERRY YULIAN	SOPIR RUMAH TANGGA	11-08-2008
102816	IVAN RIZAL	PENGAWAS PELABUHAN BAKAUH	08-12-2012
101423	HERI SURYANSAH	KEPALA PERWAKILAN WAY HALI	10-07-2000
101807	AGUS RODIANSYAH	STAF MARKETING	01-01-2003
102519	TUTI SUMANTI	STAF TICKETING	10-08-2010
102787	ALEX	SOPIR MINI BIS	02-08-2012
102693	DARMANTO	CLEANING SERVICE	21-02-2012
Jumlah (Way Halim) :			7

BATURAJA

101913	EKO SUMARNO	KEPALA AGEN BATURAJA	22-03-2004
102300	RATINO	STAF MEKANIK GANTI OLI	28-11-2008

102361	SRI AGUSTINA	STAF MARKETING	13-04-2009
102869	SARI HASTUTI, SE	KASIR & ADMINISTRASI	01-04-2013
102338	JIMMI HARKOKO	MEKANIK	01-01-2009
102581	FERRY RUDY	CLEANING SERVICE	28-02-2011
102447	MARZUKI	PETUGAS OPERASIONAL MALAM	19-11-2009
Jumlah (Batu Raja) :			7

MERAK

7284	IKA SARI WAHYU SETYONINGSIH	STAF AGEN MERAK	16-11-2007
7298	NASIKIN	KEPALA PERWAKILAN MERAK	10-01-2008
102288	RASITA	STAF MARKETING	01-11-2008
102672	SODIKIN	CLEANING SERVICE	01-01-2012
102680	AHMAD KHOIRISIN	SOPIR LANGSIR & MARKETING RI	14-02-2012
102804	ABDUL BASIT SHOMAD	STAF CSU & ADMINISTRASI	01-09-2012
102836	EMA TRINAWATI	STAF CSU & STAF MARKETING	01-02-2013
102850	JOKO CATUR PRASETYO	PENGAWAS PENYEBERANGAN ME	01-02-2013
102301	PUPUT ARDIYANTO	STAF MARKETING	07-07-2008
101508	SUPRIYANTO	MEKANIK MERAK	07-08-2000
101601	SUYATNO	MEKANIK	10-10-2001
102289	DANURI	CLEANING SERVICE	01-11-2008
Jumlah (Merak) :			12

BITUNG

102162	ADIANA LATIF HAPSARI	MARKETING BITUNG	02-05-2007
102258	HARTANTO	SUPERVISOR HRD BARAT	19-05-2008
102380	ISMINI HARTONO	KASI KEUANGAN	27-08-2009
102467	EKO PUJI HARYANTO	STAF ADM PARIWISATA BITUNG	15-02-2010
102697	RUDIANTO	STAF CSU	05-03-2012
102721	ADI SUKACA	STAF MARKETING	17-03-2012
102894	MUH. TAQWINUDIN	STAF MARKETING	01-06-2013
102919	PATTY YOANITA HARDIYANI	STAF MARKETING & CSU	01-07-2013
102922	PUJI TIARA NUR EKAWATI	STAF MARKETING & CSU	01-07-2013
101044	WINARSO	MANAGER AREA WILAYAH BARAT	01-07-1992
101430	TITIK KRISTIAWATI	STAF MARKETING	13-07-1999
102475	BUDI WANTORO	MEKANIK	05-05-2010
102525	AGUNG DWI P	STAF MEKANIK	01-11-2010
102540	RAJI MUNAWAR	MEKANIK UNDERSTEEL	23-10-2010
102696	DIMAS ARYA TEJA	MEKANIK SALON BIS	26-02-2012
102749	KIKIT SETYAWAN	PEMBANTU MEKANIK SALON BUS	01-06-2012
102798	ARIS BASUKI	PEMBANTU MEKANIK	27-11-2012
102805	TRISNO	PEMBANTU MEKANIK	11-09-2012
102827	RIZAL WICAKSONO	PEMBANTU MEKANIK	01-01-2013
102828	SUHERMAN	CLEANING ARMADA	01-01-2013

102883	RACHMAT ISMAIL	STAF GUDANG SPARE PART	01-05-2013
101784	MULYANTO	STAF GUDANG SPAREPART	11-11-2002
101082	HERI SUTOPO	MEKANIK	01-07-1995
101108	HARIYANTO P	STAF MEKANIK	06-06-1996
101687	FAJAR PURWANTO	MEKANIK	25-05-2002
101921	BEATO	MEKANIK AC	23-03-2004
102158	S A Y U T I	CLEANING SERVICE	08-04-2007
102324	SAEPUL BAHRI	CLEANING SERVICE	21-11-2008
102374	TRISMANTO	CLEANING SERVICE	21-05-2009
102479	SUJOKO	SATPAM	07-08-2010
102599	RITA FAJAR	STAF CSU	11-04-2011
101789	MUGI RAHAYON	SATPAM	01-09-2002
101802	SURYADI	SATPAM	09-01-2003
102073	NURUDIN	SATPAM	12-02-2006
102329	KABUL SUWARNO	SECURITY	02-12-2008
102600	SUPRIYADI	SATPAM	15-04-2011
102920	EDI MUHAMDI	SATPAM	01-07-2013
101085	SUTINO	CLEANING SERVICE	01-09-1995
101603	SUYONO	CLEANING SERVICE	01-10-2001
101949	SAMIJAN	CLEANING SERVICE	07-09-2004
102513	WAHYUDI	CLEANING SERVICE	21-08-2010
102620	IRFANGI	SOPIR RT	22-04-2011
4480	SEPTI WIYONO	SUPERVISOR KRU & ARMADA	14-06-2006
101771	Y. HARTONO	KEPALA POOL BITUNG	01-10-2002
102745	FERRY RACHMAD SULISTIANTO	STAF ADM OPERASI & STAF IT	21-05-2012
101868	SALAMAT L.	KONTROL	13-12-2003
102663	DIRO	CLEANNG SERVICE	28-11-2011
Jumlah (Bitung) :			47

CIKOPO

101055	SILUH KETUT HERAWATI	STAF MARKETING	01-09-1993
101169	SRI BIMO ARIO TEJO	KEPALA AGEN CIKOKOL	01-09-1998
101424	NURHAYATI	STAF PEMASARAN	09-06-2000
Jumlah (Cikokol) :			3

BOGOR

102164	PERI	STAF MARKETING	13-06-2007
102342	BUDI UTOMO	STAF MARKETING DAN CSU	01-01-2009
101223	NANANG QOSIM	KEPALA PERWAKILAN BOGOR	01-06-1998
101973	WAELEINDA	STAF PEMASARAN	10-02-2005
102775	NUR SUGIYANTO	MEKANIK	15-08-2012
101586	WAHYUDI	STAF MEKANIK	19-09-2001
101977	TOFA HERI SUSANTO	MEKANIK AC & PETUGAS GUDANG	27-05-2005
101697	PAIS	CLEANING SERVICE	01-05-2002
Jumlah (Bogor/Tajur) :			8

BEKASI

102252	MASTURLINA	STAF KASIR	17-09-2008
102852	KHOIRUL UMAM	STAF MARKETING & CSU	01-03-2013
102902	YUNITA INTAN SARI	STAF ADMINISTRASI AGEN	01-06-2013
101629	IKHWAN	KEPALA AGEN BEKASI	01-10-2001
107191	DWI HANDINAH	STAFF MARKETING	17-10-2003
102704	SUNARDI	PENGAWAS BEKASI,CIKARANG,CI	27-06-2011
102806	TARMIDI MUHLIS	CLEANING SERVICE	11-09-2012
102626	UDI HARIYADI	CLEANING SERVICE	21-06-2011
Jumlah (Bekasi) :			8

CIKOPO

101422	NY ENDANG SUPRIYANTI	PENANGUNGJAWAB AGEN CIKOP	05-06-2000
Jumlah (Cikopo) :			1

CIBITUNG

102356	RISTINA	STAF MARKETING	17-03-2009
102742	AHMAD RISMANTO	STAF CSU & KONTROL	01-05-2012
102126	AL. YULI WIBISONO	KEPALA AGEN CIBITUNG	27-09-2006
102848	JAMRONI	CLEANING SERVICE	01-02-2013
Jumlah (Cibitung) :			4

DEPOK

102650	YULIANI	STAF MARKETING	27-09-2011
102053	YOSEF SYAIFUDIN	KEPALA AGEN SIMP. DEPOK	01-06-2002
Jumlah (Depok) :			2

RM. INDRAMAYU

102302	SARIFUL ANWAR	STAF KONTROL	12-05-2003
102692	ENDANG CAHYUDI	STAF KONTROL	03-03-2012
102698	FARID AZHARI	STAF ADM DISTRIBUSI UTRA	09-03-2012
102140	BAMBANG ISMIYADI	SUPERVISOR KONTROL RM. INDR	08-03-2007
102602	WAHID	STAF MEKANIK	11-05-2011
101755	SURIP SUROSO K, SH.	STAF GUDANG	23-09-2002
101612	ANANG BUDI PRASETYO	MEKANIK & PETUGAS GUDANG	03-10-2001
102910	ABDUL LATIF, SE	STAF ACCOUNTING	06-03-2013
101421	WARTOKO	STAF KONTROL	01-01-1999
Jumlah (RM. RI Indramayu) :			9

CIKARANG

102309	GIYARNI	CSU MARKETING	27-08-2008
101898	HARYANTO	KEPALA AGEN CIKARANG	02-03-2004
102605	SULISTYONO	MARKETING	19-04-2011
102591	SAFINGI	CLEANING SERVICE	25-05-2011
Jumlah (Cikarang) :			4

CIPUTAT

102082	SITI KASIAH	STAFF MARKETING	09-11-2003
102776	RATIH NOVIATUN	STAF MARKETING	16-07-2012
101815	KARNI	KEPALA POOL CIPUTAT	19-03-2003

102820	DIDIK SUSETYO	MEKANIK	01-01-2013
102152	AGUS SUPARDI	STAF GUDANG SP.	17-03-2007
102578	WIJAYANTO	MEKANIK UMUM	19-03-2011
102449	JOKO MARGONO	STAF CSU DAN MARKETING	05-01-2010
101901	ZULFAHMI	SATPAM	21-04-2004
Jumlah (Ciputat Baru) :			8

ADI SUCIPTO

101919	SRI WAHYUNINGSIH	STAF MARKETING	24-06-2004
102517	DEWI SRI ASIH	STAF MARKETING	06-07-2010
102713	TALES SUMANTO	STAF MARKETING	27-03-2012
102388	TRIYONO HERU	PEMBANTU UMUM	01-08-2009
Jumlah (Adi Sucipto) :			4

SIMPANG BATUMARTA

101858	HERU RIYANTO	STAF MARKETING	13-10-2003
102803	HARIYANTO HADI SANTOSO	STAF MARKETING	01-09-2012
Jumlah (Simpang Batu Marta) :			2

MUARA ENIM

101374	TEGUH SULISTYO	KEPAL AGEN MUARA ENIM	01-11-1999
101917	DEWI TRISNAWATI	STAF MARKETING	19-07-2004
102639	AGUS TRIONO	MEKANIK UNDERSTEEL	06-08-2011
102294	CANDRA KURNIAWAN	STAF MEKANIK & PETUGAS GUDA	14-08-2008
102821	DENI YULIAN	CLEANING SERVICE	01-01-2013
Jumlah (Muaraenim) :			5

CILACAP

102681	BAMBANG SUROSO, H	KEPALA AGEN CILACAP	01-04-2012
102682	YUTI DIAN ROSMALASARI OCTOR	STAF MARKETING	01-04-2012
102683	HARI SUPRIYATNO	STAF MARKETING	01-04-2012
102666	DIKIN	SOPIR AGEN CILACAP	10-10-2011
102717	AHMAD GUNAWAN	CLEANING SERVICE	14-04-2012
Jumlah (Cilacap) :			5

PURWOKERTO

102863	ETIKA ZAKI EFFENDI	STAF AGEN PURWOKERTO	01-03-2013
102428	KHANIF MUSLIMIN	MEKANIK	30-12-2009
101385	AGUS WIBOWO	MEKANIK GARDAN, PRESNELENG	26-01-2000
102844	PARSIKIN	CLEANING SERVICE & PENJAGA M	01-02-2013
102845	SUBECHI	CLEANING SERVICE & PENJAGA M	01-02-2013
102924	JUMONO	CLEANING SERVICE	01-08-2013
101341	AFIFUDIN	KEPALA AGEN PURWOKERTO	01-03-1999
Jumlah (Purwokerto) :			7

BANDARJAYA

102375	ANTON KURNIAWAN	KEPALA AGEN BANDAR JAYA	14-07-2009
102466	ERNA DWI LESTARI	STAF MARKETING	18-02-2010
102611	DEVIANA EVA W	STAF ADMINISTRASI	21-03-2011
102610	BROTO WASKITO	SATPAM	01-06-2011

102613	JUMAKIR	SATPAM	01-06-2011
	Jumlah (Bandar Jaya Baru) :	5	

CIUJUNG

102527	AGATA TULIK DWI LESTARI	STAF TICKETING	09-11-2010
102652	KARWAN SETIAWAN	CLEANING SERVICE - CIUJUNG	09-08-2011
101797	SUHARYONO	KEPALA AGEN CIUJUNG	13-01-2003
	Jumlah (Ciujung) :	3	

JEMBER

102685	BAMBANG ISWANTO	KEPALA AGEN JEMBER	02-04-2012
102716	DIMITRIYA LARASSATI	STAF CSU & MARKETING	02-04-2012
8318	ABDUL KADIR JAELENI	KOORDINATOR KRU & MEKANIK	01-04-2013
102729	ADI SUPRIYANTO	MEKANIK	27-04-2012
102849	SARIYONO	KOORDINATOR GUDANG SP JEMB	01-02-2013
102865	DWI UTAMA CANDRA	MEKANIK	01-04-2013
102877	HENDRO BUDIMAN	CLEANING ARMADA	01-05-2013
102878	MUSTOFA	CLEANING ARMADA & LINGKUNGA	01-05-2013
102730	HOSNAN	CLEANING SERVICE	01-05-2012
102731	ADI SYURIANSYAH	CLEANING SERVICE	01-05-2012
	Jumlah (Jember) :	10	

PROBOLINGGO

102741	UTOMO	KARYAWAN HONORER PROBOLIN	31-05-2012
	Jumlah (Probolinggo) :	1	

KARAWANG

102830	BUDI UTOMO	STAF MARKETING & CSU	01-01-2013
102147	ARIYANTO, AMd.	KEPALA AGEN KARAWANG	12-02-2007
	Jumlah (Karawang) :	2	

WONOSOBO

102815	AGUS PRASETYO	STAF MARKETING WONOSOBO	25-09-2012
	Jumlah (Wonosobo) :	1	
	Total :	721	

CREW ARMADA BUS ROSALIA INDAH

Supir Bus	349
Kernet Bus	214

Lampiran 2. Syarat Ketentuan Bagi Pelamar Kerja untuk Bagian Crew

Armada

PO. ROSALIA INDAH

Membutuhkan PENGEMUDI BUS PARIWISATA

Syarat Umum :

- ↳ Pria , Usia Min. 30 tahun
- ↳ Pendidikan Min. SMP/MTS dan sederajat
- ↳ Pengalaman sebagai Pengemudi

Syarat lamaran :

- ↳ Foto berwarna terbaru 4X6 = 2 lembar
- ↳ Surat lamaran bermaterai
- ↳ Daftar Riwayat Hidup
- ↳ Foto Copy KTP, KK, Surat Nikah
- ↳ Foto Copy Ijasah terakhir
- ↳ Surat Keterangan Pengalaman sebagai pengemudi
- ↳ Foto Copy SIM B II Umum atau B1 Umum
- ↳ Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
- ↳ Surat Keterangan Sehat dari Dokter

Fasilitas apabila diterima :

- ↳ Status Karyawan Tetap
- ↳ Gaji per bulan Minimal Rp. 2.500.000
- ↳ Uang Makan Jalan Rp. 50.000
- ↳ Jatah Makan Siang jika stanby
- ↳ Bonus Beras per bulan 20 Kg
- ↳ Jaminan Asuransi dan Kesehatan
- ↳ Diklat untuk pengembangan Karier

Segera Kirim berkas lamaran dan kelengkapannya ke :
Datang langsung atau via Pos kirim ke Agen Rosalia Indah terdekat

HRD ROSALIA INDAH GROUP
Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Jaten, Karanganyar 57771
Attn : HRD Manager, Telp. 0271 - 825173
Email : hrd.ri@rosalia-indah.co.id

PO. ROSALIA INDAH

Membutuhkan:

PENGEMUDI BUS PARIWISATA

Syarat Umum :

1. Pria , Usia Min. 30 tahun
2. Pendidikan Min. SMP/MTS dan sederajat
3. Pengalaman sebagai Pengemudi

Syarat lamaran :

1. Foto berwarna terbaru 4X6 = 2 lembar
2. Surat lamaran bermaterai
3. Daftar Riwayat Hidup
4. Foto Copy KTP, KK, Surat Nikah
5. Foto Copy Ijasah terakhir
6. Surat Keterangan Pengalaman sebagai pengemudi
7. Foto Copy SIM B II Umum atau B1 Umum
8. Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
9. Surat Keterangan Sehat dari Dokter

Fasilitas apabila diterima :

1. Status Karyawan Tetap
2. Gaji per bulan Minimal Rp. 2.500.000
3. Uang Makan Jalan Rp. 50.000
4. Jatah Makan Siang jika stanby
5. Bonus Beras per bulan 20 Kg
6. Jaminan Asuransi dan Kesehatan
7. Diklat untuk pengembangan Karier

Segera Kirim berkas lamaran dan kelengkapannya ke :
Datang langsung atau via Pos kirim ke Agen Rosalia Indah terdekat

HRD ROSALIA INDAH GROUP
Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Jaten, Karanganyar 57771
Attn : HRD Manager, Telp. 0271 - 825173
Email : hrd.ri@rosalia-indah.co.id

Sumber: Arsip Lowongan Pekerjaan BPU Rosalia Indah

Lampiran 3. Sumber Rekrutmen Karyawan

LOWONGAN KERJA

ASMEN PABRIK

- Pria, usia 30-45 th
- Pendidikan S1 Teknik Industri, S1 Biology
- Pengalaman bidang produksi makanan dan minuman
- Pengalaman di level managerial min 4 th
- Siap ditempatkan luar kota Surakarta/Karanganyar
- Fasilitas dan gaji menarik

MEKANIK OTOMOTIF

- Pria, usia min 22 – 30 th
- Pendidikan min STM / D1 Teknik otomotif
- Pengalaman di engine, transmisi, chasis bis mercy dan hino, AC
- Siap bekerja dibawah tekanan
- Sanguup bekerja dalam tim
- Penempatan luar kota Surakarta/Karanganyar
- Gaji menarik

JOURNALISTS (Kontrak Kerja)

- Pria / Wanita, usia 25 – 35 th
- Pendidikan D3 – S1 Komunikasi / Journalist
- Familiar, ramah dan sanggup bekerja deadline
- Mampu bekerja dalam team
- Berbahasa Inggris lisan dan tulisan

STAF HRD

- Pria, usia 25 – 35 th
- Pendidikan S1 Hukum / Psikologi
- Pengalaman dibidang HRD
- Mampu bekerja dalam team
- Siap melaksanakan dinas luar kota

PRAMUGARA BUS AC

- PRIA, umur min. 25 th
- Pendidikan min. SMA Sederajat
- Tinggi / berat badan ideal, Rapi, tidak berkacamata
- Mempunyai Good Communication Skills
- Jujur, Incah, ulet dan rajin
- Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar
- Mempunyai hobby travelling
- Mempunyai pengetahuan dan mengerti tentang perangkat bus (interior dan eksterior)
- Mempunyai pengetahuan tentang administrasi

ASISTEN MANAGER BODY KAROSERI

- Pria, usia 30 – 45 th
- Pendidikan S1 Teknik Industri / S1 Otomotif
- Pengalaman di level managerial min 4 th
- Penempatan Karanganyar
- Fasilitas dan gaji menarik

MEKANIK FIBER (Kontrak kerja)

- Pria, usia 22 – 35 th
- Pendidikan min STM
- Pengalaman di body repair karoseri
- Siap bekerja dengan tim
- Penempatan kota Karanganyar

STAF MARKETING (Kontrak Kerja)

- Pria / Wanita, usia 25 – 35 th
- Pendidikan D1 – D3 Komunikasi
- Familiar, ramah dan sanggup bekerja deadline
- Mampu bekerja dalam team
- Penempatan luar kota Surakarta/Karanganyar

PENGEMUDI BIS (Status Karyawan Tetap)

- Pria, usia 35 – 45 th
- Mempunyai SIM B 1 Umum
- Pendidikan min. SMA Sederajat
- Pengl. mengemudi bis mercy, hino dan truck
- Paham engine, chasis, transmisi bis hino dan mercy
- Siap bekerja shift
- Gaji menarik

TOUR CONSULTANT

- Pria / Wanita, usia 25 – 35 th
- Pendidikan D3 – S1 Pariwisata
- Wawasan pariwisata luas
- Bahasa Inggris aktif
- Hobby travelling
- Pengalaman tour guide domestic dan Internasional
- Luar kota Surakarta/Karanganyar

STAF PPC

- Pria, usia 22 – 35 th
- Pendidikan min D3 Otomotif
- Pengalaman di PPC dan QC min 4 th
- Siap bekerja dalam tim
- Gaji menarik
- Penempatan luar kota Surakarta/Karanganyar

STAF ACCOUNTING

- Pria / wanita, usia 24 – 35 th
- Pendidikan S1 Akuntansi
- Pengalaman min 4 th
- Penempatan luar kota Surakarta/Karanganyar
- Gaji menarik

Segera Kirim berkas lamaran dan kelengkapannya paling lambat tanggal 30 September 2012, ke :

HRD ROSALIA INDAH GROUP
Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5
Jaten, Karanganyar 57771
Attn : HRD Manager
Telp. 0271 – 825173

Sumber: Majalah Rihoz Hal. 16 Edisi XV/Agustus/2012 Kolom 3



Lamaran Pekerjaan yang Masuk di BPU Rosalia Indah Jember

Lampiran 4. Tahapan Seleksi Calon Crew BPU Rosalia Indah

Seleksi Tahap Pertama

Macam dan mekanisme test

1. Macam test: test calon pengemudi terdiri dari test tertulis dan test praktek mengemudi
2. Mekanisme test:
 - a. Berdasarkan hasil seleksi administrasi oleh team rekrut Divisi Operasional, maka dilaksanakan pemanggilan kepada calon pengemudi bis untuk mengikuti test.
 - b. Panggilan dilaksanakan melalui via telepon atau panggilan via penjamin masing-masing.
 - c. Setelah tes tertulis tahap selanjutnya adalah test interview dengan Kadiv/Manager Operasional
 - d. Setelah test tertulis dan interview dilakukan test kesehatan yang meliputi cek kolesterol, gula, asam urat, jantung, paru-paru (penyakit kritis lainnya).
 - e. Pada waktu yang telah ditentukan dilaksanakan test praktek mengemudi yang dikoordinir oleh Kadiv Operasional
 - f. Bagi yang telah dinyatakan lulus test baik test tertulis maupun test praktek dilanjutkan dengan masa training melalui program pelatihan/pembinaan.
3. Materi dan pelaksanaan test:
 - a. Materi test tertulis disiapkan oleh staf administrasi Divisi Operasional
 - b. Sebelum pelaksanaan test dimulai diberikan pengarahan oleh Kadiv/Manager Operasional
 - c. Pelaksanaan test diawasi langsung oleh team rekrut Divisi Operasional
 - d. Bagi peserta yang dinyatakan lulus dilaporkan dan dihadapkan kepada Direktur Utama
 - e. Setelah ACC Direktur Utama maka calon pelamar dinyatakan lulus tahap pertama dan mengikuti tahap kedua (masa training/program pembinaan)

Seleksi Tahap Kedua

1. Program seleksi tahap kedua diisi dengan pembinaan di beberapa Divisi dan Seksi sebagai berikut:

DIVISI OPERASIONAL

- a. Waktu pembinaan selama 1 hari
- b. Materi pembinaan:
 - Hak dan kewajiban pengemudi yaitu
(Hak pengemudi)
 - 1. Mendapatkan seragam sesuai ketentuan perusahaan
 - 2. Naik golongan sesuai dengan masa kerja dan kondite dari pimpinan
 - 3. Mendapatkan Jaminan Kesehatan sesuai dengan ketentuan perusahaan
 - 4. Mendapatkan uang makan, bonus penumpang, full seat dan ekstra, premi, perpal, langsir, dan bonus kru
 - 5. Dipilih kru yang berprestasi/sebagai kru teladan sesuai dengan rekomendasi dari pimpinan

(kewajiban pengemudi)

- 1. Pengenalan tentang surat-surat kendaraan
- 2. Pemahaman tentang tata tertib kru dan jadwal order jalan
- 3. Cara pelaporan apabila armada mogok/rusak dalam perjalanan
- 4. Cara perawatan armada baik sewaktu di jalan maupun sewaktu di agen/perwakilan
- 5. Teknik penyelesaian kasus laka dan administrasinya

DIVISI TEKNIK (MEKANIK)

- a. Waktu pembinaan selama 1 hari
- b. Materi pembinaan:
 - 1. Observasi garasi
 - 2. Cara pelaporan/koordinasi kerusakan armada/keluhan
 - 3. Pemahaman tentang karakteristik mesin Hino dan Mercy
 - 4. Praktek standar minimal cara perbaikan
 - 5. Pengenalan interior dan inventaris armada
 - 6. Cara pengontrolan dan tes kelaikan jalan armada
 - 7. Teknik mengemudi yang benar

DIVISI MARKETING

- a. Waktu pembinaan selama 1 hari
- b. Materi pembinaan:
 - 1. Teknik pelayanan prima agar pelanggan/customer merasa puas
 - 2. Pemahaman tentang tugas-tugas pemasaran meliputi jurusan trayek, jenis armada, dan harga tiket

3. Administrasi penumpang tentang tiket, DP besar/kecil, label bagasi, kupon makan, dll
4. Pemahaman tentang tata tertib penumpang yang tertulis di tiket
5. Cara pengontrolan penumpang dan cara mengatur barang bawaan dan pemberian label bagasi
6. Cara memberikan informasi kepada penumpang dan menciptakan kenyamanan selama dalam perjalanan
7. Cara menerima dan menindaklanjuti pengaduan penumpang
8. Cara laporan hasil dan biaya perjalanan dan ambil sanga
9. Cara pelayanan wisata

SEKSI KAMTIB DAN HUMAS

- a. Waktu pembinaan selama 1 hari
 - b. Materi pembinaan:
 1. Pemahaman tentang sarana komunikasi dan penggunaannya
 2. Ketentuan tata tertib masuk garasi dan kantor
 3. Cara menjaga keamanan dan cara pengamanan selama di perjalanan (copet, pedagang asongan, pengamen)
 4. Langkah pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya gangguan dengan cara pengecekan terhadap:
 - a. Surat-surat armada
 - b. Surat/kelengkapan identitas pribadi
 - c. Bagasi
 - d. Kunci-kunci armada (tolkid)
 - e. Angin, solar, dll
 5. Cara pelaporan dan tindak lanjut apabila terjadi gangguan
 6. Cara menampung saran dan kritik dari penumpang
 7. Pengecekan keadaan kendaraan dan barang sebelum meninggalkan armada
 8. Tata tertib parkir dan istirahat (kira-kira 30 menit mesin harus mati)
2. Pada tahap terakhir setelah calon pengemudi mengikuti program pembinaan secara keseluruhan, masing-masing divisi tempat pembinaan diminta penilaian oleh Divisi Operasional
 3. Setelah pengenalan selesai calon pengemudi melaksanakan reling dan langsir:
 - a. Langsir mendapatkan uang langsir
 - b. Reling mendapatkan uang makan, full seat, ekstra
 4. Kru reling dinyatakan lulus dan berhak mendapatkan NIK apabila:

- a. Melaksanakan langsir ke timur sebanyak 4X
- b. Melaksanakan langsir ke barat sebanyak 3X
5. Kru yang lulus relling wajib menandatangani tata tertib Kru Rosalia Indah

Dikeluarkan di : Karanganyar

Pada Tanggal : 12 Oktober 2011

Mengetahui,

BPU ROSALIA INDAH

Disusun Oleh

Drs.Eko Sumarmo MM

Suhari, SH

Manager Operasional

Sekdiv Operasional



Lampiran 5. Surat Keterangan Penempatan Karyawan

198



BUS MALAM CEPAT

Rosalia Indah

Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Palur, Jaten, Karanganyar, Surakarta Telp. (0271) 825173 (hunting) Fax. (0271) 827205

* BUS MALAM PATAS, VIP, EXECUTIVE, BUSINESS & SUPER EXECUTIVE CLASS * TRAVEL SERVICE

SURAT KEPUTUSAN

Nomor : SKEP./ MKT.RI / XI/ 2012

Tentang
PENGANGKATAN PENANGGUNG JAWAB AGEN PASURUAN

PO. ROSALIA INDAH

- Menimbang** : a. Bahwa perihal kerjasama keagenan di Perusahaan Rosalia Indah guna perkembangan Perusahaan.
- b. Bahwa dalam rangka kepentingan Perusahaan dan pencapaian sasaran usaha serta peningkatan profesionalisme kerja dalam tubuh Perusahaan, maka dipandang perlu untuk mengadakan kerjasama keagenan di Perusahaan Rosalia Indah.
- c. Bahwa dalam pelaksanaan huruf (a) dan (b) tersebut di atas, maka perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan .
- Mengingat** : Perintah Persdir PO. Rosalia Indah tentang Pengangkatan Agen PO. Rosalia Indah Di Agen Pasuruan Jawa Timur

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : KEPUTUSAN PO. ROSALIA INDAH TENTANG PENGANGKATAN PENANGGUNG JAWAB AGEN PO. ROSALIA INDAH DI WILAYAH PASURUAN JAWA TIMUR
- Pertama** : Nama : AHMAD SUBHAN
Pekerjaan : Karyawan Swasta
Alamat : Jl. MT Haryono 22 Rt 05/Rw 05 Bugullor,Bugulkidul
Pasuruan
- Kedua** : Bahwa nama tersebut di atas diangkat menjadi penanggung jawab Po. Rosalia Indah di Agen Pasuruan di Wilayah Jawa Timur efektif mulai tanggal 12 November 2012 sampai dengan 12 Maret 2013 dan bila dianggap baik maka surat keputusan ini akan di perpanjang.
- Ketiga** : Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Surakarta
Pada tanggal : 08 November 2012

PO. ROSALIA INDAH



SUDARTO ACHMAD
Manager Marketing & Sales

Tembusan Kepada

1. Presdir (Sebagai Laporan)
2. Direktur Akunting & Keuangan
3. Direktur HRD & GA
4. Semua Manager RI
5. Arsip

Lampiran 6. Nota Dinas Pemberitahuan Penempatan Karyawan



BIS MALAM CEPAT

Rosalia Indah

Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Palur, Jaten, Karanganyar, Surakarta Telp. (0271) 825173 (hunting) Fax. (0271) 827205

* BIS MALAM PATAS, VIP, EXECUTIVE, BUSINESS & SUPER EXECUTIVE CLASS * TRAVEL SERVICE

NOTA DINAS

Nomor : 001 / MKT.RI / VIII / 2012

Kepada : SPV Area dan Agen PO. Rosalia Indah
 Dari : Manager Marketing & Sales
 Perihal : Sosialisasi Agen Wonorejo Lumajang

Dengan di bukanya Agen Wonorejo Lumajang – Jawa Timur diharapkan dapat menambah dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen khususnya dari Wilayah Wonorejo Lumajang – Jawa Timur, Sedangkan lokasi dan identitas Agen yang dimaksud adalah :

1. Nama Agen : WONOREJO LUMAJANG
2. Kode Panggilan dan TLC : -258 - ,WON
3. Nomor induk Sub Agen : 2012.001.258.08
4. Efektive Operasional : 06 Agustuis 2012
5. Penanggung jawab Agen : Bp.Bambang Iswanto dan Akhsan Faisol
6. Operator Operasional :
7. Jam Kerja : 07.00 WIB - Selesai
8. Alamat Agen : Jl. Raya Wonorejo No.75
 Lumajang Wonorejo
 Telp 088 228 015 042-082 335 850 601

Untuk kelancaran operasional Agen Wonorejo Lumanajng – Jawa Timur, Kami mohon seluruh agen membantu mensosialisasikan kepada seluruh masyarakat pengguna jasa transportasi PO.Rosalia Indah dan Pengiriman Paket Rosalia Express.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

Karanganyar, 06 Agustus 2012

EDUARDO ACHMAD
 Manager Marketing & Sales

Tembusan:

1. Dewan Direksi (sebagai laporan)
2. Manager HRD & GA
3. Manager Operasional
4. Manager Keuangan
5. Manager Akunting
6. PT.Rosalia Exspress

Lampiran 7. Surat Keterangan Pelatihan dan Diklat Karyawan



BIS MALAM CEPAT

Rosalia Indah

Jl. Raya Solo - Sragen Km. 7,5 Palur, Jaten, Karanganyar, Surakarta Telp. (0271) 825173 (hunting) Fax. (0271) 827205

* BIS MALAM PATAS, VIP, EXECUTIVE, BUSINESS & SUPER EXECUTIVE CLASS * TRAVEL SERVICE

SURAT KEPUTUSAN

Nomor : SKEP- ~~162~~ / DIR.HRD.RI/ X / 2013

Tentang

UANG MAKAN KRU TRAINING / DIKLAT

DEWAN DIREKSI BPU. ROSALIA INDAH

- Menimbang** : - Bahwa perlu dilakukan peninjauan kembali uang makan kru yang training / diklat di Kantor Pusat sehubungan dengan kenaikan BBM dan kebutuhan bahan pokok
- Mengingat** : - Surat Keputusan Nomor : SKEP – 253/ DIR.HRD.GA.RI /VI/2012 tanggal 16 Juni 2012 tentang Uang Makan Kru Training
- Memperhatikan** : Kebijakan Dewan Direksi BPU. Rosalia Indah tentang peninjauan uang makan kru training / Diklat

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama** : Ketentuan Kru Diklat / Training sebagai berikut :
- Calon kru sebelum diangkat menjadi Kru Borongan harus lulus training / Diklat
 - Training / Diklat kru diselenggarakan di Kantor Pusat selama maksimal 30 hari
 - Selama calon kru mengikuti Diklat mendapat Kesejahteraan
 - Calon Kru yang lulus training / Diklat dilanjutkan relling dengan Tata Tertib dan Kesejahteraannya diatur tersendiri
- Kedua** : Kesejahteraan kru yang training / Diklat di Kantor Pusat :
- Mendapatkan makan siang di Restoran Kantor Pusat setiap hari dengan membawa Kupon makan
 - Setiap hari mendapat uang praktek sebesar :
 - Calon Pengemudi : Rp 35.000,-
 - Calon Asisten Pengemudi : Rp 20.000,-
- Ketiga** : Untuk mengambil uang praktek harus membawa surat Pengantar dari Departemen HRD dan diketahui oleh Manager Keuangan
- Keempat** : Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan ini, maka kebijakan terdahulu yang mengatur tentang uang makan Kru Training / Diklat dinyatakan tidak berlaku lagi
- Kelima** : Surat Keputusan ini berlaku terhitung **tanggal 27 Oktober 2013**
- Keenam** : Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, maka akan ditinjau kembali dan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Karanganyar

Pada tanggal : 24 Oktober 2013

BPU - ROSALIA INDAH

Adimas Rosdian, BBusCom
Direktur HRD & GA

Tembusan Yth :

- Presiden Direktur (sebagai Laporan)
- Direktur Keuangan & Akunting
- Manager Terkait

Lampiran 8. Pelatihan dan Seminar yang Diberikan Kepada Karyawan



Sumber: Arsip Foto Perusahaan dan Arsip Foto Pada Website Resmi BPU
Rosalia Indah

Lampiran 9. Pelatihan Secara Teori dan Praktek untuk Karyawan



Sumber: Sumber: Arsip Foto Perusahaan dan Arsip Foto Pada Website Resmi BPU Rosalia Indah

Lampiran 10. Pedoman Wawancara

1. Rekrutmen

- a. Seperti apakah tujuan dari pelaksanaan program rekrutmen karyawan dalam perusahaan
- b. Seperti apa rencana rekrutmen karyawan yang telah ditetapkan perusahaan
- c. Seperti apa metode rekrutmen karyawan yang digunakan dalam perusahaan
- d. Apa yang menjadi dasar kebijakan perusahaan dalam program rekrutmen karyawan
- e. Permasalahan apa yang timbul dalam pelaksanaan rekrutmen di perusahaan

2. Seleksi

- a. Seperti apakah tujuan dari program seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan
- b. Bagaimana kualifikasi dasar dari program seleksi karyawan yang diadakan perusahaan
- c. Apa yang menjadi dasar kebijakan perusahaan dalam program seleksi karyawan
- d. Seperti apa kriteria kelulusan seleksi karyawan dalam perusahaan
- e. Permasalahan apa yang timbul dalam pelaksanaan seleksi karyawan di perusahaan

3. Penempatan

- a. Seperti apakah tujuan dari pelaksanaan program penempatan karyawan bagi perusahaan
- b. Seperti apa kualifikasi dalam penempatan karyawan
- c. Apa yang menjadi dasar kebijakan penempatan karyawan dalam perusahaan

- d. Permasalahan apa yang timbul dalam pelaksanaan penempatan karyawan

4. Pelatihan

- a. Seperti apakah tujuan dari pelaksanaan program pelatihan karyawan yang diberikan oleh perusahaan
- b. Seperti apa metode pelatihan yang digunakan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan
- c. Apa yang menjadi dasar kebijakan pelatihan karyawan di perusahaan
- d. Permasalahan apa yang timbul dalam pelaksanaan program pelatihan karyawan

