

**Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia
Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan
Pada PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan**

Delfin Apriyanti, Nana Dyki Dirbawanto²

^{1, 2}Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sumatera Utara
e-mail: ¹alsyazla2504@gmail.com, ²ikydanan@gmail.com

Abstrak

Sejak pandemi Covid-19, banyak karyawan pada PT Catur Pilar Makmur Sejahtera yang mengundurkan diri sehingga menyebabkan kekurangan karyawan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan ini melakukan rekrutmen internal maupun eksternal. Tentu perekrutan karyawan baru membutuhkan waktu hingga ditemukan karyawan yang sesuai kriteria. Selain itu, perusahaan juga masih perlu memberikan arahan mengenai prosedur kerja bagi karyawan baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rekrutmen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang menyajikan analisis rekrutmen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan di PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera pada Mei hingga Juli 2021. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Informan penelitian ini adalah *manager franchise*, HRD, dan salah satu staf yang bekerja di perusahaan ini. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa metode rekrutmen yang paling sering digunakan oleh perusahaan adalah referal/rekomendasi karyawan yang mana melalui referral, kinerja karyawan lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang direkrut melalui *write-in*.

Kata Kunci : Rekrutmen, Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan

Abstract

Since the Covid-19 pandemic, many of the PT Catur Pilar Makmur Sejahtera's employees have resigned, causing an insufficiency of employees. To overcome this issue, the company conducted internal and external recruitment. Surely does recruiting new employees take time until finding the employees who meet the criteria. In addition, the company also still needs to provide direction regarding to work procedures for the new employees. This study aims to analyze the human resources recruitment in improving employee's performance at PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan. This research used a descriptive qualitative research type which presents an analysis of human resources recruitment in a company. This research was conducted at PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera from May to July 2021. The data sources used are primary data and



secondary data. The data collection techniques were carried out by in-depth interviews, observation, documentation, and triangulation. The interviewees of this research are the franchise manager, HRD, and one of the staff working in the company. The data analysis was carried out by data reduction, data presentation, and conclusions drawing. The result of this study is the recruitment method most often used by companies is employee referrals/recommendations, through which, employee's performance is better compared to the employees recruited through write-in.

Keywords : Recruitment, Human Resources, Employee Performance

Pendahuluan

1. Latar Belakang

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, penggunaan daya saing (*competitive advantage*) tidak cukup dilakukan melalui perang harga maupun perang produk yang relatif mudah ditiru dan bersifat sementara. Perusahaan perlu mengambil langkah yang jauh lebih efektif dan berkelanjutan, salah satunya dengan bertransformasi di bidang sumber daya manusia (SDM).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset perusahaan yang bernapas atau hidup, disamping aset- aset lain yang tidak bernapas atau bersifat kebendaan seperti uang, gedung, mesin, peralatan kantor, persediaan barang, dan sebagainya yang mana sumber daya manusia-lah yang mengelola sumber daya – sumber daya yang lainnya. Maju mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh peran aktif setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi bukan suatu pekerjaan yang mudah apalagi di masa pandemi seperti ini. Saat ini, di Indonesia jumlah pencari kerja dibandingkan dengan lapangan kerja jauh tidak seimbang. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2020, jumlah perusahaan yang memasang iklan lowongan tenaga kerja turun sebanyak 50 persen akibat pandemi Covid-19. Fenomena tersebut menyebabkan setiap ada pengumuman atau iklan lowongan kerja di surat kabar selalu diserbu oleh pencari kerja yang jumlahnya mencapai ratusan bahkan ribuan orang. Para pencari kerja tidak terbatas dalam suatu daerah atau provinsi, tetapi sudah melewati batas provinsi, baik karena dibawa oleh karyawan lama maupun atas informasi media.

Oleh karena itu, dilakukan seleksi tenaga kerja untuk memilih dan menentukan tenaga kerja yang memenuhi syarat yang ditetapkan oleh perusahaan. Tenaga kerja yang diterima adalah pelamar yang dapat bekerja sebagaimana mestinya dan cocok dengan lingkungan kerjanya. Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya sumber daya manusia yang diterima memenuhi syarat jabatan.

Setelah melalui proses rekrutmen hingga penempatan, maka karyawan yang terpilih dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang didapat, sesuai dengan standar organisasi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai

prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Karyawan sebagai salah satu elemen dari perusahaan diharapkan memiliki kinerja yang tinggi. Sebab dengan kinerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat merasakan betah atau membuat karyawan bertahan di tempat kerja. Kinerja yang tinggi dibutuhkan oleh setiap individu dalam mencapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada kenyataannya kinerja yang tinggi tidak semua dimiliki oleh setiap karyawan, ada juga sebagian karyawan yang memiliki kinerja rendah. Kinerja rendah dapat diketahui melalui kurang disiplinnya serta kurang semangatnya karyawan dalam bekerja, seperti halnya karyawan yang datang terlambat ke perusahaan atau tidak masuk kerja tanpa surat izin dan dalam melakukan tugas-tugasnya kurang teliti. Kinerja yang tinggi maupun yang rendah yang dimiliki oleh karyawan sangat berpengaruh pada suatu perusahaan sehingga perlu adanya perhatian khusus terhadap pengelolaan karyawan agar kinerja yang dimilikinya dapat diperbaiki dan dipertahankan.

Perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap proses rekrutmen sumber daya manusia karena pada dasarnya sumber daya manusia ini yang akan mengembangkan perusahaan tersebut. Jika rekrutmen yang dilakukan tidak tepat maka akan menghasilkan karyawan yang tidak bisa bekerja dengan optimal sehingga mengganggu kinerja. Permasalahan perusahaan dalam rekrutmen seringkali berupa kualifikasi pelamar yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan perusahaan mengalami kesulitan mencari karyawan yang berpengalaman di bidangnya.

Permasalahan lain yang juga sering kali terjadi adalah ketika karyawan sudah sampai pada tahap penempatan, karyawan tersebut tidak dapat beradaptasi sehingga belum lama bekerja akan mengundurkan diri. Hal ini tentu menjadi masalah bagi perusahaan karena produktivitas perusahaan akan terganggu jika karyawan yang dibutuhkan lama ditemukan.

Salah satu perusahaan yang akan dibahas mengenai rekrutmen sumber daya manusia adalah PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera. PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera merupakan anak perusahaan PT. Palarudhibi Teguh Makmur atau biasa dikenal dengan Focal Point Medan. PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *food and beverage* dengan membeli hak paten dari XO Group of Restaurant, tepatnya XO Suki.

Selama pandemi, perusahaan ini tutup sementara mulai dari akhir Maret hingga Juni 2020 karena peraturan pemerintah dalam meminimalisir rantai penyebaran Covid-19. Kemudian, penjualannya juga menurun drastis dan menyebabkan keadaan perusahaan terguncang. Perusahaan mengurangi sumber daya manusia yang kurang kompeten dan juga me-rumah-kan beberapa karyawan serta mengurangi jam kerja karena aktivitas perusahaan yang berkurang. Dengan begitu, biaya gaji akan berkurang juga.

Memasuki akhir 2020, beberapa karyawan mengajukan pengunduran diri sehingga menyebabkan kekurangan karyawan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan berusaha melakukan rekrutmen sumber daya manusia, baik dari internal atau eksternal dan tahap seleksi melalui wawancara. Namun demikian, PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera mengalami kendala dalam menemukan sumber daya manusia yang dapat memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, baik kendala dalam pencarian atau kendala saat karyawan tersebut sudah mulai bekerja di perusahaan tersebut. Memasuki bulan April 2021, semua karyawan yang bekerja pada bagian outlet XO Suki mengundurkan diri sehingga menyebabkan kekosongan jabatan yang signifikan. Tentu ini menjadi masalah yang besar bagi perusahaan karena perusahaan harus menemukan dengan cepat untuk mengisi kekosongan posisi tersebut agar produktivitas perusahaan tidak terganggu. Meskipun pengunduran diri karyawan-karyawan tersebut bertahap, namun tetap saja hal ini sangat mengganggu produktivitas perusahaan. Perusahaan harus mencari karyawan baru, dengan melakukan rekrutmen melalui berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Baik dengan memindahkan karyawan dari anak perusahaan lain yang masih dibawah naungan yang sama, dengan memanggil kembali karyawan yang sudah pernah bekerja, atau mencari karyawan baru. Tentu perekrutan karyawan baru membutuhkan waktu hingga ditemukan karyawan yang sesuai kriteria. Selain itu, perusahaan juga masih perlu memberikan arahan mengenai prosedur kerja bagi karyawan baru.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis rekrutmen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan?

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rekrutmen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan.

3. Kerangka Teori

1. Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono dan Marnis (2016), sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Pendekatan sumber daya manusia dibedakan atas pendekatan mikro dan pendekatan makro. Pendekatan mikro diartikan sebagai penganalisaan dan pengkajian sumber daya manusia dari ruang lingkup yang lebih sempit dalam perusahaan.

Mengenai perkembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, Greer dalam Bukit, dkk (2017), menyatakan bahwa dewasa ini, perkembangan terbaru memandang sumber daya manusia bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih

berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu, kemudian muncul istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini, sumber daya manusia dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liabiliti (beban) (Bukit, Malusa, dan Rahmat, 2017).

Rekrutmen sumber daya manusia merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Hasibuan (2017), mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2017), yang menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan dari rekrutmen sumber daya manusia adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber

sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Dengan adanya rekrutmen sumber daya manusia diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam bidang kepegawaian (Arisandi, 2017).

Proses rekrutmen saat ini memiliki komponen-komponen penting yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Komponen- komponen tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri yang disebut sebagai analisis jabatan (*job analysis*). Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang seperti apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut (Dessler, 2015).

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisis jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

2. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

Deskripsi jabatan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi (Dessler, 2015).

3. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Menurut Dessler (2015), spesifikasi jabatan (*job specification*) ialah suatu daftar tuntutan manusiawi atas suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai dengan analisis jabatan. Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Seorang karyawan akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia

ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta kebutuhannya dapat terpenuhi dengan ia melakukan pekerjaan itu.

Sumber rekrutmen dibagi menjadi rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal (Widyaningrum dan Siswati, 2017).

a) Sumber Internal

Sumber internal dengan kata lain karyawan sekarang atau sumber dari dalam, seringkali merupakan sumber kandidat terbaik. Perekutan internal mempunyai beberapa keuntungan yaitu:

- Tidak ada yang dapat menggantikan pengenalan kekuatan dan kelemahan seorang kandidat.
- Karyawan yang ada sekarang mungkin lebih berkomitmen kepada perusahaan.
- Meningkatkan moral karyawan karena promosi sebagai imbalan untuk loyalitas dan kompetensi mereka.
- Membutuhkan sedikit orientasi dan pelatihan jika dibandingkan dengan orang dari luar perusahaan.

Namun mempekerjakan dari dalam juga memiliki kemungkinan yang buruk, yaitu:

- Pelamar yang tertolak dapat mengalami disorientasi; memberitahu mereka mengapa anda menolak mereka dan tindakan perbaikan yang dapat mereka lakukan adalah krusial.
- Pemborosan waktu, karena sebenarnya manajer telah mengetahui siapa yang ingin ia pekerjakan.
- Perkawinan sedarah juga merupakan potensi kelemahan jika diperlukan perspektif yang baru.

Beberapa rekrutmen internal menurut Saihuddin (2019) antara lain :

- Kandidat internal
- Mempekerjakan kembali (*Rehiring*)
- Promosi
- Transfer
- Rotasi Pekerjaan

b) Rekrutmen eksternal

Tidak semua tenaga kerja yang dibutuhkan diperoleh dari dalam organisasi, dan kadang-kadang organisasi tidak ingin melakukan perekutan dari dalam. Rekrutmen eksternal berarti megumpulkan kandidat dari luar organisasi, bisa dilakukan secara tradisional atau berbasis situs internet.

Secara tradisional menurut Saihuddin (2019), antara lain:

- Iklan lowongan kerja
- Referal/ /Rekomendasi Karyawan
- Agensi Pekerjaan
- Rekrutmen Perguruan Tinggi
- *Walk-in applicant*
- *Write-in*

Perekrutan berbasis situs internet antara lain:

- Merekrut Lewat Internet
- Media Sosial

2. Kinerja Karyawan

Siswanto (2017), mengatakan bahwa kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins dan Coutler (2016), mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Hasil kerja yang dimaksud merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kasmir (2016), mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*), maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*cooperative performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Kasmir (2016), yaitu kualitas (mutu), kuantitaas (jumlah), waktu (jangka waktu), kerja sama antar karyawan, penekanan biaya, dan pengawasan.

Rekrutmen sumber daya manusia adalah proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan utama dari rekrutmen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama.

Metode Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moeleong, 2017).

Adapun lokasi dijadikan tempat penelitian ini dilakukan di PT. Catur Pilar Teguh Makmur (XO Suki), Focal Point Medan, Jl. Arteri Ringroad, Asam Kumbang, Medan Selayang. Waktu penelitian dilakukan pada Mei sampai dengan Juli 2021.

2. Sumber dan Jenis Data

Sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari lapangan dengan metode observasi ataupun wawancara dengan orang yang terlibat langsung dengan objek penelitian dan data sekunder, yaitu data yang tidak diberikan secara langsung kepada pengumpul data, biasanya sumber data yang berasal dari dokumen atau arsip pencatatan. Peneliti mendapatkan tambahan data melalui berbagai sumber, mulai dari buku, jurnal *online*, artikel, berita, dan penelitian terdahulu sebagai penunjang data maupun pelengkap data.

3. Teknik Pengumpulan Data

Melalui pengumpulan data proses pencatatan terhadap peristiwa, keterangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan subjek penelitiannya dapat digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan triangulasi.

4. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Informan Kunci (*Key Informant*), yaitu informan yang memiliki informasi secara menyeluruh tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Ibu Beby Rizky Amalia (29) sebagai *manager franchise*.
- b. Informan Utama, yaitu mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti dan mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang akan dibahan. Informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak Jendro Marpaung (26) sebagai HRD.
- c. Informan Pendukung, yaitu mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti. Informan pendukung dalam penelitian ini adalah Ibu Ribka Elshaday (26) sebagai *purchasing staff*.

5. Teknik Analisis Data

Tahapan-tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017) adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Catur Pilar Makmur Sejahtera, Focal Point Medan

a. Komponen Rekrutmen

Berikut ini komponen rekrutmen berupa *job analysis*, *job description*, dan *job specification* yang meliputi posisi, kriteria, dan deskripsi pekerjaan yang menjadi pedoman perusahaan dalam mencari tenaga kerja.

1. Office

Office merupakan bagian kantor yang memiliki tugas untuk mengatur keuangan, administrasi, dan penyediaan bahan baku untuk keperluan aktivitas perusahaan. *Office* terdiri dari *Head of finance, finance staff, purchasing staff, dan F and B staff*.

2. Kitchen

Kitchen merupakan bagian dapur yang memiliki tugas untuk mengolah bahan baku dan bahan setengah jadi menjadi bahan yang siap untuk dijual. *Kitchen* juga bertugas untuk memastikan semua bahan yang disediakan di *display* tetap tersedia. *Kitchen* terdiri dari *head cook, suki, bar, sayuran, dan manisan*. Pada dasarnya, bagian selain *head cook* memiliki tugas dan posisi yang sama.

3. Operational

Operational merupakan bagian pelayanan outlet yang memiliki tugas untuk menyambut konsumen, mengatur suasana outlet, dan memberikan pelayanan terbaik untuk konsumen. *Operational* terdiri dari *captain, cashier, greeter, display, dan waiter*. Pada dasarnya, bagian selain *captain* memiliki tugas dan posisi yang sama.

b. Proses Rekrutmen

Pada umumnya proses rekrutmen yang dilakukan oleh berbagai perusahaan di Indonesia secara garis besar menurut Suwatno dan Priansa (2016) adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi kebutuhan akan suatu posisi
2. Merencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan
3. Mempublikasi lowongan penyampaiannya
4. Meninjau lamaran yang masuk
5. Meninjau surat lamaran kerja dan percakapan melalui telepon
6. Memastikan referensi dan latar belakang
7. Merekrut kandidat yang terpilih

Pada dasarnya, proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan harus membuat perencanaan sumber daya manusia yang benar untuk memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Proses rekrutmen harus dilakukan dengan jujur, adil, dan objektif karena berhubungan dengan kinerja karyawan yang nantinya akan menjalankan roda perusahaan.

c. Sumber dan Metode Rekrutmen

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera menggunakan sumber internal dan sumber eksternal dalam perekrutan karyawan. Sumber internal dengan kata lain karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Menurut informan seringkali sumber internal ini menjadi kandidat terbaik dikarenakan karyawan tersebut sudah mengetahui budaya dan lingkungan kerja di perusahaan tersebut. Rekrutmen internal yang dilakukan perusahaan sesuai dengan metode berikut:

1. Kandidat internal

Kandidat internal adalah kandidat yang mengisi posisi dalam organisasi berasal

dari internal organisasi itu sendiri. PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera melakukan rekrutmen dengan kandidat internal saat terjadi kekosongan pada bagian *Head Cook* sehingga Bapak Jendro sebagai HRD yang juga memiliki kualifikasi sebagai juru masak diangkat menjadi kepala juru masak karena selain dibutuhkan cepat, beliau juga sedikit banyaknya sudah mengetahui bagaimana keadaan lingkungan kerja di *kitchen*.

2. Mempekerjakan kembali (*Rehiring*)

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera melakukan *rehiring* atas nama Bapak Muhammad Fadli, *supervisor* di operasional. Sebelumnya Bapak Muhammad Fadli sudah pernah bekerja di PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera dan mengundurkan diri dikarenakan ada hal lain yang bukan merupakan suatu keburukan sehingga dipanggil kembali. Perusahaan melakukan *rehiring* bagi pekerja yang pernah bekerja di perusahaan itu sebelumnya dan keluar tidak dikarenakan suatu masalah yang berhubungan dengan keburukan kinerjanya. Jika seorang karyawan keluar karena tidak berpotensi dan dipecat maka ia tidak akan pernah dipanggil kembali. Perusahaan akan memperkerjakan mantan karyawan yang dinilai kinerjanya baik dan akan dilobi kembali untuk masalah ketersediaannya.

3. Promosi

Karyawan yang direkrut berdasarkan promosi adalah Ibu Junita Esra Clara sebagai *Head of Finance* yang sebelumnya menempati posisi *purchasing staff*. Kinerjanya dinilai baik dan memuaskan sehingga dianggap mampu menempati posisi *head of finance* karena kebetulan posisi tersebut sedang kosong.

Perusahaan melakukan rekrutmen internal hanya pada posisi supervisor atau *leader* dikarenakan posisi tersebut harus diisi dengan orang-orang yang sudah mengenal lebih lama lingkungan kerja, strategi, dan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut.

Selanjutnya, PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera juga menggunakan sumber rekrutmen eksternal dengan metode referal dan *write-in* untuk posisi staf dan posisi lain di bawah supervisor.

1. Referal/Rekomendasi Karyawan

Beberapa perusahaan juga bias saja menerapkan adanya sistem rekomendasi dalam mencari tenaga kerja baru. Rekomendasi ini bisa dilakukan oleh seluruh karyawan perusahaan. Ada banyak orang di sekitar karyawan yang sekiranya bisa diusulkan atau direkomendasikan untuk turut bekerja di tempat yang sama. Dari rekomendasi inilah maka biasanya kualitas SDM bisa diketahui secara lebih dahulu sebelum dipekerjakan (Bangun dalam Halim, 2016).

Saat terjadi kekosongan posisi, *manager franchise* PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera akan mengumumkan kepada karyawan untuk mencari karyawan baru pada posisi tersebut dengan menyebutkan kriteria yang dibutuhkan. Kemudian, setelah ada calon karyawan yang direkomendasikan, *manager franchise* akan memeriksa lebih mendalam mengenai kinerja kandidat yang direkomendasikan

untuk memastikan kualifikasi yang sesungguhnya dari kandidat itu. Selanjutnya, *manager franchise* akan melakukan wawancara.

Saat wawancara, *manager franchise* akan menjelaskan deskripsi pekerjaan kepada calon karyawan meskipun sebenarnya sedikit banyaknya calon karyawan tersebut telah mengetahui seperti apa yang akan dilakukan kedepannya. Selanjutnya, *manager franchise*, tim HRD, dan supervisor bagian yang membutuhkan akan berdiskusi untuk menentukan siapa yang akan direkrut.

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera lebih banyak merekrut karyawan menggunakan metode referal dibandingkan dengan rekrutmen melalui *write-in*. Hal ini dikarenakan calon karyawan yang direkrut melalui referal sudah lebih terpercaya dibandingkan metode *write-in*. Perusahaan tentu akan menilai bagaimana kredibilitas karyawan yang merekomendasikan karyawan tersebut karena hal tersebut akan berpengaruh pada bagaimana perilaku calon karyawan yang direkomendasikan. Sejauh ini, karyawan yang direkomendasikan dapat bekerja mengikuti alur peraturan perusahaan.

Melalui program referal, perusahaan dapat lebih mengenali tindakan karyawan dan lebih menghargai upaya yang telah mereka lakukan. Sehingga akan tercipta kualitas hubungan antara karyawan dengan perusahaan yang mungkin saja bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Program referal juga akan akan memperkuat hubungan antar anggota tim pada perusahaan. Hubungan dapat menjadi faktor utama yang mempengaruhi produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, dengan melakukan referal maka kandidat terpilih telah memiliki hubungan baik dengan pemberi rekomendasi. Dengan begitu maka hubungan antar karyawan lebih kuat sehingga kekompakan dan kerjasama tim dapat ditingkatkan.

Di sisi lain, rekrutmen melalui referal dalam perusahaan memiliki kelemahan, yaitu dikarenakan ada unsur kekerabatan atau kenalan, sehingga ketika salah satu meminta ijin, karyawan lain yang masih ada hubungan kekerabatan juga meminta ijin. Selain itu, tidak menutup kemungkinan terjadi hal saling menutupi kesalahan satu sama lain dikarenakan mereka terdapat hubungan kekerabatan. Hal tersebut membuat perusahaan harus memiliki peraturan dan ketentuan-ketentuan yang tegas dan jelas sehingga ada hubungan kekerabatan diantara karyawan tidak mengganggu proses operasional yang ada di dalam perusahaan. Namun, hal ini jarang terjadi di PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera karena seluruh karyawan yang berjumlah 17 orang sudah memberikan kinerja yang baik. Pembahasan ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2016) bahwa referal menghasilkan karyawan yang kurang berkualitas.

Sejauh ini, seluruh karyawan tersebut telah memberikan kinerja yang baik dan mengalami peningkatan dibandingkan karyawan yang sebelumnya. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara bersama para informan dan hasil pengamatan peneliti yang telah mengobservasi perusahaan tersebut sejak Maret 2021 dikarenakan peneliti merupakan bagian dari objek penelitian.

- Kebersihan ruang kerja yang terjaga karena sekarang *manager franchise* rutin melakukan pengecekan kebersihan setiap hari.
- Kedisiplinan karyawan yang dalam sebulan hampir tidak ada yang terlambat.
- Kedisiplinan karyawan bagian kantor dalam mengumpulkan laporan yang tepat waktu

- Semangat dan kekompakan karyawan yang terjaga dikarenakan setiap harinya selalu ada *briefing* yang dilakukan oleh *manager franchise* bersama seluruh karyawan di bagian outlet.
- Komunikasi bawahan dan atasan yang terjalin dengan baik karena selalu adanya *briefing* yang dilakukan dan juga *manager franchise* selalu berada di outlet untuk mengawasi kinerja karyawan di bagian outlet sehingga ada banyak waktu bagi karyawan untuk berdiskusi mengenai suatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Metode referal ini cocok dilakukan oleh PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera. Hal ini dapat dilihat dari keadaan karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan seperti yang dipaparkan oleh peneliti.

2. *Write-in*

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera melakukan rekrutmen dengan metode *write-in* jika terjadi banyak kekosongan posisi dan tidak dapat diatasi dengan metode referal. Metode ini dilakukan ketika belum terjadi pandemi. PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera akan mempublikasi lowongan pekerjaan melalui laman resmi perusahaan dan surat kabar. Kemudian, setelah ada lamaran yang masuk, surat lamaran tersebut disaring berdasarkan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, *manager franchise* akan menjadwalkan waktu wawancara. Setelah melakukan wawancara, *manager franchise*, tim HRD, dan bagian yang membutuhkan posisi tersebut akan berdiskusi mengenai siapa yang akan direkrut. Setelah ada keputusan siapa yang akan direkrut, perusahaan akan menghubungi kandidat yang terpilih untuk bekerja dalam masa percobaan selama satu hingga enam bulan. Jika tidak sesuai, maka perusahaan akan memutuskan kerja sama. Sebagai penggantinya, perusahaan akan memanggil salah satu kandidat yang paling memenuhi kriteria saat wawancara sebelumnya.

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera hanya melakukan wawancara pada satu tahap saja dan memverifikasi data calon karyawan pada saat wawancara. Hal tersebut dilakukan untuk menghemat waktu dalam pencarian karyawan. Menurut informan pada penelitian ini, karyawan yang direkrut berdasarkan *write-in* tidak akan bertahan lebih dari setahun karena pada umumnya mereka belum mengetahui gambaran perusahaan tersebut, bagaimana lingkungan kerja. dan budaya organisasinya. Namun, saat wawancara saat ditanya ketersediaan mereka, mereka akan menjawab sanggup dan saat sudah penempatan, ternyata tidak sanggup. Selain itu, karyawan yang direkomendasikan juga sejauh ini lebih berpengalaman dibandingkan calon karyawan *write-in*. Kebanyakan calon karyawan *write-in* belum berpengalaman dan motivasi untuk bekerja tidak bisa meyakinkan pihak perusahaan bahwa mereka pantas untuk bekerja di perusahaan ini.

Pembahasan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2016), bahwa rekrutmen yang berasal dari surat lamaran biasanya menghasilkan calon karyawan yang kurang berkualitas karena rekrutmen ini menjangkau banyak

kalangan sehingga siapa saja bisa membuat surat lamaran. Hal tersebut menyebabkan banyaknya calon kandidat yang masuk sehingga memakan waktu dalam melakukan rekrutmen sebab belum ada penyaringan seperti pada metode referal. Karyawan yang diperoleh dari *write-in* tidak memiliki kenalan orang yang ada di dalam perusahaan sehingga membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan dan ketika karyawan tersebut tidak dapat dengan cepat beradaptasi membuat karyawan baru tersebut tidak dapat bertahan lama bekerja diperusahaan.

Hal ini terbukti dari banyaknya karyawan yang mengundurkan diri saat terjadi pandemi dan saat ada masalah yang menyangkut kinerja karyawan tersebut. Memasuki akhir tahun 2020, beberapa karyawan mengundurkan diri. Kemudian, memasuki April 2021, seluruh karyawan di bagian outlet juga mengundurkan diri. Para karyawan tersebut direkrut berdasarkan metode *write-in*. Dari peristiwa tersebut, dapat diketahui bahwa loyalitas karyawan masih kurang.

Pengaruh rekrutmen berdasarkan referal lebih baik dibandingkan dengan kinerja karyawan *write-in* sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya sehingga PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera sejauh ini masih menggunakan sumber rekomendasi saat terjadi kekurangan sumber daya manusia. Kemudian, kinerja karyawan setelah pandemi lebih baik dibandingkan sebelum pandemi. Hal ini dikarenakan sebelum pandemi, tekanan pekerjaan tidak sebanyak saat ini sehingga kinerja karyawan lebih santai dan kurang menghargai pekerjaannya. Sedangkan saat pandemi seperti ini, sudah ada tekanan pekerjaan bahwa sewaktu-waktu mereka bisa saja dipecat jika kinerjanya tida bisa diajak bekerja sama. Hal ini membuat para karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya agar tidak menjadi kandidat yang dikeluarkan. Hal ini juga yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan meng-*upgrade* diri dan mempertahankan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Tekanan pekerjaan lebih banyak dibandingkan sebelum pandemi dikarenakan strategi perusahaan juga semakin banyak agar dapat bertahan di tengah krisis ekonomi. Tekanan dan strategi perusahaan berbanding lurus, sehingga jika strategi perusahaan ditambah maka tekanan pekerjaan juga bertambah. Sehingga saat terjadi pandemi seperti ini, karyawan ditekan agar selalu memperbaiki kinerjanya, ada yang tidak sanggup bekerja dengan semakin bertambahnya tekanan pekerjaan. Hal tersebut menyebabkan beberapa karyawan mengundurkan diri di akhir tahun 2020 dan sisanya mengundurkan diri pada April 2021.

Simpulan dan Saran

1. Simpulan

PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera lebih sering menggunakan rekrutmen sumber daya manusia melalui referal karena karyawan yang diperoleh melalui referal dinilai sudah lebih terpercaya dibandingkan karyawan yang diperoleh dari metode *write in*. Kinerja karyawan yang diperoleh dari metode referal juga lebih baik dibandingkan metode *write in* yang terbukti dengan kebersihan ruang kerja yang terjaga karena sekarang *manager franchise* rutin melakukan pengecekan

kebersihan setiap hari; kedisiplinan karyawan yang dalam sebulan hampir tidak ada yang terlambat; kedisiplinan karyawan bagian kantor dalam mengumpulkan laporan yang tepat waktu, semangat dan kekompakan karyawan yang terjaga dikarenakan setiap harinya selalu ada *briefing* yang dilakukan oleh *manager franchise* bersama seluruh karyawan di bagian outlet, komunikasi bawahan dan atasan yang terjalin dengan baik karena selalu adanya *briefing* yang dilakukan dan juga *manager franchise* selalu berada di outlet untuk mengawasi kinerja karyawan di bagian outlet sehingga ada banyak waktu bagi karyawan untuk berdiskusi mengenai suatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan karyawan yang direkrut melalui *write in* tidak memiliki loyalitas yang tinggi terbukti dengan mereka yang mengundurkan diri saat pandemi dan saat ada masalah yang berkaitan dengan kinerja mereka.

2. Saran

Saran yang dapat disampaikan penulis adalah pihak PT. Catur Pilar Makmur Sejahtera tidak menerima calon karyawan dari metode referal jika dengan alasan calon karyawan yang direkomendasikan tersebut karena kasihan atau alasan subjektif karyawan. Meskipun direkomendasikan, perusahaan harus tetap berpedoman pada kriteria seperti apa yang dibutuhkan perusahaan karena hal ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Daftar Pustaka

Sumber Buku:

- [1] Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Erlangga.
- [2] Bukit, Malusa, dan Rahmat. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Gorontalo, Zahir Publishing.
- [3] Bedjo, Siswanto. 2017. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- [4] Charles R, Greer. 2005. Strategic Human Resource Management, Second Edition.
- [5] Dessler, Gary. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
- [6] Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [7] Kasmir. (2016). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- [8] Moleong, Lexy J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke- 36, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- [9] Priyono dan Marnis. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama.
- [10] Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, Human Resources Management, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

- [11] Saihuddin, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- [12] Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama. Bandung
- [13] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- [14] Sutrisno, Edy. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- [15] Suwatno dan Priansa. 2016. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta cv.
- [16] Widyaningrum dan Siswati. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.

Sumber Jurnal:

Santosa Halim, William. (2016). Analisis Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan Bihun Cahaya Tiga Tunggal. 4(1): 179-185. Agora. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.

Sumber Skripsi:

Arisandi, Eka. 2016. Pengaruh Rekrutmen sumber daya manusia (*Procurement*) Serta Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Karmel Cabang Muncar Banyuwangi. Sebuah Studi Literatur. Skripsi. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Sumber Internet:

2020, Saatnya SDM Bertransformasi by Kerta Raharja Ucu, 19 Desember 2019,
<https://www.republika.co.id/berita/q2gaih282/2020-saatnya-sdm-bertransformasi>.

<https://ekonomi.bisnis.com/read/20200430/9/1234967/bps-jumlah-lowongan-pekerjaan-turun-70-persen-akibat-covid-19>

<https://www.startupranking.com/top/indonesia>

Sumber Daya Manusia, 26 Agustus 2020,
https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia