

STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI
STUDI KASUS : PT KERETA API INDONESIA DAOP 7
MADIUN

Oleh: Everaldo Firmansyah

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, Indonesia.

Email: everaldofirmansyah@gmail.com telp:+6281216390033

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) untuk mencapai keunggulan kompetitif, khususnya pada Daerah Operasi (Daop) 7 Madiun. Pada penelitian ini, penulis membahas strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan PT KAI Daop 7 Madiun secara mendetail. Hasil dari penelitian ini adalah definisi strategi rekrutmen dan seleksi menurut manajemen perusahaan, perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, dan evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi. Penelitian yang bersifat kualitatif ini mengumpulkan data melalui wawancara pada responden yang dianggap paling mengerti tentang informasi yang dibutuhkan. Analisis data yang digunakan yaitu analisis sebelum lapangan dan analisis setelah lapangan (analisis Miles dan Huberman). Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi waktu.

Kata kunci : Strategi, Rekrutmen, dan Seleksi

Abstract

This study aims to find out about strategy of recruitment and selection that used by PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) to achieve the competitive advantage, particularly at DAOP 7 Madiun. In this study, author discusses about the details of recruitment and selection's strategy that used by PT KAI DAOP 7. The results from this study are around definition of strategy or recruitment and selection according to the company's management, recruitment and selection's strategy planning, recruitment and selection's strategy implementation, and evaluation of strategy recruitment and selection. This qualitative study collected data through interviews from respondents that considered most understand of the information that needed. Analysis of data, used before the field analysis and after field analysis (analysis of Miles and

Huberman). To testing the validity of the data, author using triangulation of sources and triangulation of time.

Keywords : Strategy, Recruitmen, and Selection

PENDAHULUAN

Efektifitas dari organisasi tergantung pada efektifitas karyawan yang dimiliki. Tanpa tenaga kerja yang terampil dan berkualitas, organisasi dapat dikatakan akan mencapai kinerja organisasi yang biasa – biasa saja. Menurut Majoreen (2011), praktek rekrutmen dan seleksi sebagai *entry point* bagi organisasi untuk menentukan keberhasilan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keberlanjutannya. Perusahaan harus mempunyai strategi rekrutmen dan seleksi yang tepat agar mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhannya. Untuk alasan inilah rekrutmen dan seleksi karyawan menjadi fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting (Grobler dkk, 2006).

Di masa lalu, merekrut karyawan sering menjadi proses reaktif perusahaan ketika posisi tertentu perlu diisi. Semakin pesatnya perkembangan zaman, perusahaan melihat bahwa rekrutmen dan seleksi sebagai keharusan strategis yang sangat penting (Snell and Bohlander, 2011:180). Strategi rekrutmen dan seleksi menjadi sangat penting, karena tidak sekedar mengisi posisi yang kosong saja, akan tetapi harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Menurut Newell dalam Snell dan Bohlander (2010) jika perusahaan mendapatkan karyawan yang salah, maka perusahaan akan berada dalam masalah. Oleh karena itu, dibutuhkan kehati – hatian dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi, serta implementasi dan evaluasinya.

Strategi rekrutmen dan seleksi pada setiap perusahaan berbeda – beda. Bisa jadi strategi rekrutmen dan seleksi A sangat cocok dengan perusahaan A, akan tetapi belum tentu dapat diimplementasikan di perusahaan B. Ini menunjukkan jika setiap perusahaan memiliki strategi rekrutmen dan seleksi sendiri – sendiri. Rao (2010) mengemukakan bahwa adanya perbedaan praktek rekrutmen dan seleksi pada setiap perusahaan. Perbedaan ini dikarenakan oleh beberapa sebab, diantaranya pergerakan ekonomi, visi dan misi perusahaan, dan siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa. Seperti hasil penelitian yang dilakukan Kundu dkk (2012) menunjukkan bahwa organisasi yang bergerak pada bidang manufaktur dan jasa mempunyai metode rekrutmen dan seleksi yang berbeda. Perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan jasa memiliki konsumen dan pasar yang berbeda. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengetahui keinginan konsumen sebagai tujuan perusahaan untuk mencapai prioritas kompetitif. Prioritas kompetitif meliputi *low cost, quality, delivery, dan flexibility* (Ward dkk, 1998 dalam Ahmad dan Schroeder, 2002)

Pranoto dkk (2015) mengemukakan bahwa manajemen PT Kereta Api Indonesia mencanangkan perubahan strategi perusahaan yang dulunya berorientasi pada produksi dan beralih pada pelanggan. Manajemen dengan orientasi produksi akan memaksimalkan faktor – faktor produksi yang dimiliki untuk menghasilkan pendapatan, tanpa berupaya atau upaya yang terbatas dalam melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan pengguna jasa yang selalu berubah dari masa ke masa (orientasi kepada pengguna jasa – *customer oriented*). Perubahan tersebut meliputi transformasi diberbagai aspek perusahaan, termasuk cara – cara bagaimana mengelola manajemen sumber daya manusia. Perubahan yang dicanangkan PT Kereta Api Indonesia ini bertujuan agar kedepannya moda transportasi kereta api di Indonesia menjadi lebih baik.

“Awalnya moda kereta api dipersepsikan jauh dari modern, kumuh, massal, jorok, hanya untuk kalangan ekonomi bawah, dan menjadi pilihan terakhir jika moda transportasi lain tidak ada. Sekarang moda kereta api menjadi pilihan utama.”

Pranoto (2015:111).

Perubahan strategi yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) ini menjadikan pelanggan dan kepuasan pelanggan sebagai tolok ukur kinerja perusahaan. PT KAI melakukan perubahan – perubahan yang sangat signifikan untuk mendukung strategi tersebut. Fasilitas di dalam kereta diperbaiki, stasiun menjadi lebih nyaman, cara mendapatkan tiket juga lebih tertib, para pegawai kereta api menjadi perhatian kepada para penumpang, dan terlebih lagi kereta api selalu berangkat dan tiba tepat waktu (Pranoto dkk, 2015). Inti dari strategi tersebut terletak pada bagaimana mencapai kepuasan pelanggan, oleh karena itu PT KAI diharuskan untuk mengikuti perubahan dari keinginan pelanggan yang ingin didapatkan ketika menggunakan moda kereta api. Dengan tercapainya kepuasan pelanggan, maka akan berpengaruh langsung pada pendapatan yang dihasilkan PT KAI.

Dengan perubahan strategi perusahaan seperti diatas, PT KAI tidak hanya memperbaiki fasilitas jasa yang diberikan kepada pelanggan saja, tetapi juga membutuhkan SDM yang berkinerja yang baik. Oleh karena itu, PT KAI harus mempunyai strategi dalam mendapatkan SDM yang sesuai kebutuhan, yang mampu menjadi penggerak dari strategi perusahaan tersebut.

Berdasarkan Annual Report PT. Kereta Api Indonesia (2014), sumber daya manusia (SDM) bagi perusahaan merupakan faktor terpenting dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan usaha PT. Kereta Api Indonesia (KAI). Sejalan dengan visi Perseroan untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja unggul untuk mendukung pencapaian visi tersebut. Di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT. Kereta Api Indonesia tahun 2014-2018, salah satu strategi besar pengembangan perusahaan adalah peningkatan peran sumber daya manusia sebagai mitra bisnis strategis (*strategic business*

partner). Fokus strategi ini adalah mereposisi dan meningkatkan peran SDM, tidak lagi sekedar pekerja administratif, tetapi menjadi lebih aktif dan dinamis untuk memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi perusahaan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan strategi rekrutmen dan seleksi yang mampu menghasilkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Karyawan yang tidak sekedar mempunyai pengalaman dan skill saja, tetapi karyawan yang mempunyai nilai tersendiri, langka, non-substitusi, dan tidak mudah ditiru dengan pesaing.

Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui lebih mengenai strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan oleh PT. Kereta Api Indonesia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penulis juga ingin mengetahui bagaimana implementasi serta evaluasi dari strategi rekrutmen dan seleksi melalui DAOP 7 Madiun.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian kualitatif ini ditulis oleh Rao pada tahun 2010. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di lima perusahaan *software* di India. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaan ini dikarenakan oleh beberapa sebab, salah satunya adalah pergerakan ekonomi yang sangat cepat, visi dan misi organisasi, dan siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa. Metode rekrutmen dan seleksi internal ataupun eksternal yang digunakan pada responden penelitian tersebut sangat dipengaruhi oleh kegiatan bisnis dari perusahaan yang bergerak dibidang *software*.

Penelitian yang dilakukan Low tahun 2013, yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Objek penelitiannya adalah 19 organisasi yang ada di Eastern Cape. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui tren dari rekrutmen dan seleksi serta bagaimana organisasi menentukan kebijakan, metode, dan teknik yang digunakan di Eastern Cape. Hasil dari penelitian ini adalah tren rekrutmen dan seleksi di Eastern Cape tidak jauh berbeda dengan daerah lainnya, akan tetapi adanya peraturan pemerintah setempat dan kurangnya penggunaan internet mempengaruhi sumber dari rekrutmen dan seleksi. Pada metode rekrutmen yang dominan dilakukan adalah "*having a clear procedure*", sedangkan metode seleksi yang hampir ada di setiap responden penelitian adalah "*applicantion blank*"

Penelitian kuantitatif yang dilakukan Abraham dkk pada tahun 2015, memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana strategi rekrutmen dan seleksi yang mampu menghasilkan karyawan yang "*fit*" (cocok) pada organisasi dan kinerja karyawan yang akan datang pada UMK di Malaysia. Keputusan perekrutan yang efektif adalah berdasarkan pemeriksaan secara strategis, sistematis, terperinci, dan akurat. Dibutuhkan juga kecocokan antara "orang" dengan perusahaan, lingkungan perusahaan, dan pekerjaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara konsep "*fit*" dan kompetensi

dengan “*job performance*” pada karyawan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa dibutuhkan kehati-hatian pada saat merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi serta pada saat pelaksanaan dari strategi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad and Schroeder pada tahun 2002 ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan data sekunder yang didapat dari Jerman, Itali, Jepang dan USA yang dikeluarkan oleh *World Class Manufacturing (WCM) project (Flynn et al, 1996)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mempengaruhi *total quality management (TQM)*. Proses rekrutmen dan seleksi juga dapat mempengaruhi perencanaan *competitiveness* organisasi. Pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa perencanaan rekrutmen dan seleksi sangat krusial. Yang dimaksud TQM adalah seluruh proses bisnis perusahaan.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Mustapha pada tahun 2013, Penelitian tersebut bertujuan untuk mempelajari rekrutmen dan seleksi yang dilakukan First Bank Plc di Nigeria. Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik dan tepat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan *competitiveness* perusahaan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Anyim dkk (2012) pada penelitiannya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan berkaitan untuk pengelolaan aset paling berharga organisasi, yaitu orang-orang (karyawan) yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, menurut Snell dan Bohlander (2010) Gagasan bahwa organisasi "bersaing melalui karyawan", ini menyoroti fakta bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengelola “*talent*” atau “*human capital*”. *Human capital* menggambarkan nilai ekonomis dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari karyawan. Meskipun nilai ekonomis dari karyawan tersebut tidak muncul langsung di neraca perusahaan, akan tetapi hal tersebut memiliki dampak yang luar biasa pada kinerja perusahaan.

Definisi strategi rekrutmen dan seleksi

Strategi SDM dipandang sesuatu yang penting terhadap proses SDM pada perusahaan, seperti rekrutmen dan seleksi sebagai komponen yang terintegrasi dalam mempertahankan daya saing perusahaan (Breaugh & Starke, 2000). Strategi organisasi menyiratkan bahwa memerlukan jenis pekerjaan yang khusus dan jenis orang tertentu untuk melakukannya. *Human Resources (SDM) Grand Strategy* menentukan jenis dan berapa orang (karyawan) yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi perusahaan (Rothwell &

Kazanas 2003). Rekrutmen terdiri dari kegiatan mengidentifikasi sumber bakat (kandidat) untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, yang kemudian menarik kandidat dengan jumlah dan jenis yang tepat untuk dipekerjakan pada perusahaan. Seleksi adalah proses mencari dan kemudian mengidentifikasi kecocokan antara individu, pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang terpisah akan tetapi saling berhubungan.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan sumber data primer berupa wawancara dengan metode pengambilan sample yaitu *purposive sampling* atau penentuan secara langsung terhadap orang yang dianggap mengetahui informasi yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan kepada bagian SDM PT KAI Daop 7 Madiun. Data sekunder berupa data dari PT KAI, dan triangulasi waktu dan sumber sebagai uji kredibilitas data. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dan setelah di lapangan (Sugiyono, 2013) menggunakan analisis sebelum, selama, dan sesudah lapangan.

TEMUAN & DISKUSI

Definisi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan Annual Report PT KAI tahun 2015 yang berpedoman dari Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KP.101/III/15/KA-2014 tanggal 17 Maret 2014 tentang Pengadaan Pekerja KAI dan perubahan dan tambahannya yaitu SK Direksi Nomor KEP.U/KP.101/XII/14/KA-2014 tanggal 31 Desember 2014, definisi rekrutmen pegawai (strategi rekrutmen dan seleksi) merupakan upaya pencarian untuk mendapatkan kandidat karyawan yang *qualified* baik dari tenaga *fresh graduate* maupun tenaga ahli. Dan jika diturut berdasarkan *Grand Strategy* perusahaan serta Strategi SDM, strategi rekrutmen dan seleksi atau sering disebut rekrutmen pegawai (oleh pegawai PT KAI) merupakan usaha perusahaan mendapat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Hal tersebut tercantum pada Annual Report PT KAI tahun 2013-2015, yang dapat ditarik kesimpulan bahwa PT KAI menginginkan mengembangkan pasar yang sudah dimiliki dan mengembangkan lini bisnis agar mampu bersaing dengan para pesaingnya. Dengan adanya *Grand Strategy* perusahaan tersebut, perusahaan membutuhkan “Orang” yang mampu menjadi perpanjangan tangan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berbeda dengan pernyataan diatas, 90% responden mengatakan bahwa “strategi rekrutmen dan seleksi (rekrutmen pegawai) merupakan proses mengisi posisi yang akan kosong karena ada pegawai yang akan pensiun”. Karena terdapat dua definisi mengenai rekrutmen dan seleksi yang berbeda, penulis menggunakan istilah “rekrutmen pegawai” pada penelitian ini dan menggunakan definisi strategi rekrutmen dan seleksi sebagai proses mengisi posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun. Hal ini dikarenakan responden pada penelitian ini menggunakan hal tersebut pada saat proses wawancara.

Hal tersebut berbeda dengan pernyataan Khandekar dan Sharma (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, rekrutmen dan seleksi merupakan kunci sukses bagi suatu organisasi. Kemampuan organisasi dalam melihat “kandidat” yang potensial yang memiliki pengetahuan serta kemampuan yang lebih, ini dapat membangun keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Ahmad dan Schroeder (2002) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan serangkaian proses mengidentifikasi calon karyawan yang “*fit well*” atau cocok dengan kebutuhan perusahaan. Proses tersebut merupakan proses yang kompleks dan membutuhkan biaya yang besar. Suatu organisasi akan mengalami kerugian jika pada proses rekrutmen dan seleksi terjadi kesalahan dalam merekrut. Kumari (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “*human resources*” dapat dikatakan sukses, jika mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan “*human*” atau “orang”. Strategi rekrutmen dan seleksi yang sukses, sangat berpengaruh pada “*outcomes*” suatu organisasi.

Jadi, gagasan organisasi bersaing melalui “orang” (Snell dan Bohlander, 2010) tidak sekedar posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun saja. Perusahaan harus mempunyai pedoman dalam menjalankan strategi rekrutmen dan seleksi untuk menghasilkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pegawai.

Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan strategi tersebut secara vertikal dan horizontal. Yang dimaksud integrasi vertikal ini adalah strategi rekrutmen dan seleksi tidak boleh melenceng dari strategi perusahaan dan strategi SDM. Sedangkan integrasi horizontal adalah strategi rekrutmen dan seleksi harus sesuai dengan strategi pada fungsi-fungsi SDM lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Anyim dkk (2012) pada penelitiannya yang mengungkapkan bahwa mengintegrasikan strategi “*HR Planning*” dengan “*Business Plan*” merupakan proses penafsiran kebutuhan pegawai yang akan digunakan perusahaan. Dibutuhkan proses integrasi strategi agar rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

PT KAI telah menentukan proses perencanaan yang panjang dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi. Kantor Pusat selaku penentu kebijakan, telah merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi yang telah terintegrasi secara vertikal dengan *Grand Strategy* (RJPP) dan Strategi SDM. Sedangkan integrasi secara horizontal, strategi rekrutmen dan seleksi tersebut telah terintegrasi dengan program pengembangan SDM telah mencakup seluruh fungsi-fungsi manajemen SDM.

Setelah menentukan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah terintegrasi secara vertikal dan horizontal, PT KAI masih memiliki proses lanjutan sebelum menentukan untuk melakukan rekrutmen pegawai atau tidak. Proses tersebut yaitu dengan menyesuaikan standar jumlah komposisi pegawai yang telah ditentukan oleh PT KAI. Standar jumlah pegawai ini ditentukan untuk mengurangi kerugian karena kelebihan jumlah pegawai ataupun kekurangan pegawai. PT KAI memiliki rumusan tersendiri dalam mengitung standar jumlah pegawai, yaitu dengan perhitungan analisis beban kerja (*workload*). Jika perhitungan analisis beban kerja ini menunjukkan bahwa suatu wilayah tertentu (daop) sangat membutuhkan rekrutmen pegawai, maka Kantor Pusat melalui Direktorat terkait akan mengintruksikan Daop tersebut untuk melakukan rekrutmen pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham dkk (2015) menyatakan bahwa, pada praktek rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kesesuaian antara orang dengan lingkungan organisasi (*organization fit*) dan pekerjaan (*person-job fit*). Hal ini dikarenakan, jika hasil dari rekrutmen dan seleksi menghasilkan SDM yang tidak cocok dengan kebutuhan perusahaan, akan memengaruhi fungsi manajemen SDM yang sedang berjalan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Schroeder (2002), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang krusial. Rekrutmen dan seleksi menjadi *entry point* bagi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif. Perusahaan harus mampu menerjemahkan kompetitif prioritasnya, apakah ingin bersaing melalui *low cost, flexibility, delivery*, atau *quality*. Jika pada proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan mendapatkan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetitif prioritas perusahaan, hal tersebut akan mengganggu "*plant competitiveness*" dari perusahaan. Oleh karena inilah strategi rekrutmen dan seleksi membutuhkan perencanaan yang matang.

Akan tetapi, setelah PT KAI menentukan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah tercantum pada SK mengenai rekrutmen pegawai dan Annual Report perusahaan, hanya Manajer SDM dan Umum yang mengetahui bahwa PT KAI memiliki perencanaan. Responden lainnya mengatakan bahwa perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi pada PT KAI hanya berupa perhitungan analisis beban kerja saja. Hal ini menjadi "aneh" ketika seorang perekrut atau panitia rekrutmen pegawai yang notabene hampir setiap tahun mengikuti proses rekrutmen pegawai, tidak mengetahui bahwa rekrutmen pegawai di PT KAI memiliki perencanaan.

Pelaksanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, tidak semua cara yang digunakan untuk merekrut pegawai sama di setiap perusahaannya. Mulai dari sumber rekrutmen yang dipilih, metode untuk rekrutmen, hingga tahapan seleksi yang digunakan pada setiap perusahaan berbeda-beda. Hal tersebut diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rao (2010) bahwa adanya perbedaan praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan pada setiap perusahaan yang menjadi respondennya. Hal ini dikarenakan beberapa sebab, salah satunya adalah pergerakan ekonomi yang sangat cepat, visi dan misi organisasi, siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa. Pada penelitian yang dilakukan oleh Low (2013) menyatakan bahwa kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Kebijakan pemerintah yang dimaksud ini, kebijakan pemerintah Cape Town, Afrika Selatan mengenai ketenagakerjaan di negara tersebut sangat mempengaruhi perusahaan untuk menentukan praktek rekrutmen dan seleksi. Pada penentuan penggunaan metode rekrutmen dan seleksi, perusahaan memiliki beberapa pertimbangan yang perlu diperhitungkan.

Pada saat penulis turun ke lapangan untuk mencari data, PT KAI memiliki metode rekrutmen berupa sosialisasi ke SMA/SMK, menggunakan media internat dan media cetak/koran. Hal ini berbeda pada tahun 2015, pada tahun tersebut tidak menggunakan metode sosialisasi ke SMA/SMK. Sedangkan untuk tahapan seleksi, PT KAI memiliki tahapan yang dimulai dari seleksi administrasi, tes kesehatan awal, tes psikologi, wawancara, dan kesehatan akhir. Untuk tahapan seleksi ini bisa berubah setiap tahunnya, akan tetapi sekedar penambahan standar atau aspek yang dinilai.

Pada penelitian yang dilakukan Kundu dkk (2013) menyatakan bahwa dengan persaingan antar perusahaan yang terus meningkat, perusahaan dituntut harus rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan area bisnisnya atau prioritas kompetitifnya. Ketika perusahaan ingin unggul pada “kualitas”, maka praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan harus mampu mendapatkan “orang” yang mempunyai *mindset* “kualitas” bukan ber-*mindset* “*low-cost*”.

PT KAI sangat memahami hal tersebut, pada Annual Report tahun 2015 tercantum bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki yaitu mendapatkan kandidat karyawan yang *qualified* baik dari tenaga *fresh graduate* maupun tenaga ahli, oleh karena itu PT KAI kembali menggunakan metode rekrutmen dengan sosialisasi ke SMA/SMK. Metode ini terakhir digunakan pada tahun 2011 dan kembali digunakan pada awal tahun 2016. Tujuannya, dengan sosialisasi ke SMA/SMK ini diharapkan muncul minat dari *fresh graduate* (SMA/SMK) untuk mendaftarkan diri ke rekrutmen pegawai yang diadakan oleh PT KAI Daop 7 Madiun.

Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Evaluasi dalam sebuah strategi yang digunakan oleh perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Perusahaan dapat menggunakan evaluasi ini untuk bahan pertimbangan dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Bhoganadam dan Rao (2014) untuk menilai apakah karyawan yang bekerja pada objek penelitiannya puas dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang dimiliki tersebut. Pada penelitiannya tersebut, Bhoganadam dan Rao (2014) menyatakan bahwa kebijakan rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi iklim pada perusahaan, jika karyawan tidak puas dengan sistem tersebut maka akan terjadi permasalahan. Oleh karena itu dibutuhkan evaluasi untuk strategi rekrutmen dan seleksi yang telah ditentukan oleh perusahaan

Berbeda dengan temuan penulis ketika mencari data di lapangan, PT KAI belum menganggap evaluasi merupakan hal yang sangat penting pada strategi rekrutmen dan seleksi. Hal ini ditunjukkan pada evaluasi yang dilakukan dari Kantor Pusat hanya sekedar mengevaluasi pelaksanaan rekrutmen pegawai dan pengalokasian dana. Untuk Daop 7 Madiun sendiri, evaluasi dilakukan dengan cara non-formal yang bertujuan untuk mengetahui kesulitan atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan rekrutmen pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustapha dkk (2013) menunjukkan perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik dan tepat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan *competitiveness* perusahaan. Jika pada evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi tidak ada aspek-aspek apa saja yang akan menjadi bahan evaluasi, maka hal ini akan mempengaruhi proses perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya.

KESIMPULAN

1. Dalam perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, PT Kereta Api Indonesia melakukan pengintegrasian secara vertikal dan horizontal. Integrasi secara vertikal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari *Grand Strategy* Perusahaan. Sedangkan secara horizontal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Sebelum diputuskan apakah PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun, terdapat proses yang telah ditentukan oleh Dirpum. Proses sebelum pelaksanaan rekrutmen pegawai ini, bertujuan untuk mengetahui apakah secara komposisi pegawai di Daop 7 Madiun dan PT KAI secara menyeluruh membutuhkan rekrutmen pegawai. Ini dapat diketahui dengan membuat laporan analisis beban kerja (*workload*).

2. Pada pelaksanaan rekrutmen pegawai, Daop 7 Madiun mengacu pada SK dan Surat Kilat tentang rekrutmen pegawai. PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun ini mempunyai dua sumber rekrutmen yaitu, rekrutmen internal dan eksternal. Untuk penentuan apakah Daop 7 Madiun melakukan rekrutmen internal atau eksternal ini berdasarkan intruksi kantor pusat melalui surat kilat. Dalam usaha mendapatkan calon pelamar, Daop 7 Madiun menggunakan cara atau metode sosialisasi ke SMA/SMK, menggunakan media internet, dan media cetak. PT Kereta Api Indonesia memiliki tahapan seleksi yang telah diatur dalam SK dan Surat Kilat tentang rekrutmen pegawai, berikut tahapan seleksinya :

- Seleksi administrasi
- Tes kesehatan awal
- Tes psikologi
- Wawancara
- Tes kesehatan akhir
- Keputusan penerimaan

Dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai, Daop 7 Madiun menemui dua faktor yang menjadi penghambat pada pelaksanaan rekrutmen pegawai. Dua faktor penghambat ini yaitu, kurangnya tenaga perekrut dan kurangnya sarana-prasarana pendukung rekrutmen pegawai.

3. Untuk mengevaluasi pelaksanaan rekrutmen pegawai, PT Kereta Api Indonesia memiliki dua cara. Pertama, kantor pusat mengirimkan tim audit yang merupakan bagian dari SPI untuk mengevaluasi seluruh proses rekrutmen pegawai. Kedua, evaluasi secara informal yang dilakukan oleh Daop 7 Madiun.

Daftar Pustaka

- Abraham, M., Kaliannan, M., dan Mohan, A.V., (2015), *A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilema: FINDING A 'FIT'*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Ahmad, S., and Schroeder, R.G., (2002) The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management, Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Annual Report PT Kereta Api Indonesia. (2014). Diperoleh pada 15 Maret 2016 di: <http://www.kereta-api.co.id>
- Annual Report PT Kereta Api Indonesia. (2015). Diperoleh pada 15 Maret 2016 di: <http://www.kereta-api.co.id>
- Anyim, F.C., Ekwoaba, J.O., dan Anthony, I.D., (2012), *The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource practice* (10th ed.). London : Kogan Page.
- Bhoganadam, S.D., dan Dasaraju Srinivasa Rao, D.S. (2014). A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Global Yartex (India) Private Limited. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di; <http://www.lib.ugm.ac.id>
- Breaugh, J.A., and M. Starke. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.iiste.org>
- Dessler, G., dan Huat, T.C. (2011). *Human Resource Management*. Jurong : Prentice Hall
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Cetakan ke 1, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gold, J. (2007). Recruitment and selection. In J. Bratton & J. Gold (Eds.), *Human resource management: Theory and practice* (4th edn). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Grobler, P., Wörnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. (2006). *Human resource management in South Africa* (3rd edn). London: Thomson.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). *Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), pp. 211-26. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di; <http://www.lib.ugm.ac.id>

- Kumari, N (2012), *A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Kundu, S., Ratta, D., Sheera, V., dan Gahlawat, N., (2012), *Recruitment and Selection Technique in Manufacturing and Service Organizations Operating in India*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Low, G.J. (2013), *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*, Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.lib.ugm.ac.id>
- Majoreen, A., dan Ofori, D.(2011). *Recruitment and Selection Practies in Small and Medium Enterprise : Perspective from Ghana*. International Jurnal of Business Administration Vol.2.No.3. August 2011. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Messmer, M (2007), *Human resources kit for dummies*. Indianapolis: Willey Publishing
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., dan Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management : Contemporary issues*. England : Pearson Education Limited 2007
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management* (11th edn.). Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Mustapha, A.N., Ilesanmi, O.A., Aremu, M. (2013). *The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011)*. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Pranoto, dkk. (2015). *KAI RECIPE – Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia*. Jakarta : Salemba
- Rao, P. (2010). *A Resource-Based Analysis of Recruitment and Selection Practices of Indian Software Companies, A Case Study Approach*. Journal of Indian Business Research, 2(1), pp. 32-51. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Rothwell, W.J., dan Kazanas, H.C. (2003). *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning for Personnel Mannagement*. Amherst : Press, Inc
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif &Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Satori, D., dan Komariah, A. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

Snell, S., dan Bohlander, G. (2010). *Managing Human Resources*. South-Western :Cengage Learning

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono (2012), *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.

Strategi Rekrutmen dan Seleksi
Studi Kasus : PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 7
Madiun

JURNAL



Oleh :

Nama : Everaldo Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 12311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2016