



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

2.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT BFI Finance Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan keuangan bukan bank dengan kegiatan utama perusahaan yaitu menjalankan usaha sektor pembiayaan dalam bentuk penyediaan dana atau modal berbentuk sewa pembiayaan serta pembiayaan konsumen. Ruang lingkup pembiayaan yang dilakukan oleh PT BFI Finance Indonesia Tbk meliputi pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna dan kegiatan usaha lain berdasarkan otoritas jasa keuangan. PT BFI Finance Indonesia Tbk berdiri pada tahun 1982 sebagai PT Manufacturer Hanover Leasing Indonesia, yaitu sebuah perusahaan patungan antara Manufacturer Hanover Leasing Corporation dari Amerika Serikat dengan pemegang saham lokal.

PT BFI Finance juga merupakan perusahaan pembiayaan terlama di Indonesia sekaligus menjadi perusahaan pembiayaan pertama yang mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Kantor pusat PT BFI Finance berlokasi di BFI Tower, Sunburst CBD Lot 1.2, Jl. Kapt. Soebijanto Djojohadikusumo BSD City, Tangerang Selatan 15322 – Indonesia. Saat ini, BFI Finance mempunyai jaringan dan cakupan produk luas yang didukung oleh 9.884 karyawan di 210 kantor cabang dan 100 gerai yang tersebar di wilayah Indonesia. Perusahaan BFI melakukan *go public* pada bulan Mei 1990 dengan kode saham BFIN.

Setelah menjalankan proses restrukturisasi utang yang bersumber dari krisis keuangan 1998, perusahaan secara resmi berganti nama menjadi PT BFI Finance Indonesia Tbk pada 2001 dan disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No.C-03668.HT.01.04.TH.2001 tanggal 24 Juli 2001 dan diumumkan dalam Lembaran Berita Negara No. 35 tanggal 30 April 2002, Tambahan No. 4195. Pada 20 Februari 2006, Menteri Keuangan Republik Indonesia mengamandemen izin usaha Perusahaan melalui Keputusan No. KEP-038/ KM.5/2006 untuk memberlakukan surat izin usaha yang sebelumnya diberikan kepada PT Bunas Finance Indonesia Tbk sejak tanggal disetujuinya perubahan nama Perusahaan menjadi PT BFI Finance Indonesia Tbk melalui Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. C-03668.HT.01.04.TH.2001 tanggal 24 Juli 2001. Per 31 Desember 2017, Trinugraha Capital & Co SCA, lembaga keuangan yang berbasis di Luxembourg, adalah pemegang saham mayoritas BFI Finance, dengan kepemilikan sebesar 42,80%.

2.1.2 Kegiatan Usaha PT BFI Finance Indonesia Tbk

PT BFI Finance memiliki tiga kegiatan utama dalam melayani masyarakat berdasarkan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan yaitu:

a. Sewa Guna Usaha

PT BFI Finance Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan *leasing* tertua di Indonesia dengan spesialisasi pada pembiayaan alat-alat berat seperti mesin-mesin, percetakan, tekstil, dan alat transportasi. Perusahaan menyediakan berbagai program pembiayaan yang akan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pelanggan dalam rangka meningkatkan keuntungan.

b. Pembiayaan Konsumen

PT BFI Finance Indonesia Tbk memberikan fleksibilitas dan kecepatan persetujuan kredit khususnya dalam pembiayaan kendaraan baru dan bekas termasuk kendaraan baru roda dua.

c. Anjak Piutang

Saat ini perusahaan yang memerlukan modal untuk mendukung pertumbuhan dan melakukan pembangunan akan bekerjasama dengan pihak bank untuk mendapatkan pinjaman. Akan tetapi, untuk memperoleh pinjaman dari bank memerlukan proses yang cukup rumit khususnya bagi perusahaan yang masih berkembang. Bagi perusahaan yang memiliki tagihan dagang yang berkualitas bisa menjual tagihan dagang tersebut kepada perusahaan anjak piutang dengan nilai tunai setelah dipotong diskon. Anjak piutang merupakan suatu cara alternatif yang nyata untuk mendapatkan modal kerja.

2.1.3 Penghargaan PT BFI Finance

PT BFI Finance Indonesia Tbk dinobatkan sebagai “Top Multifinance 2019” versi majalah TopBusiness. Atas kinerja positif perusahaan, BFI Finance menerima *award* untuk kelompok korporasi *multi-finance breast* Rp 10-20 triliun.



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.1 Penghargaan PT BFI Finance Indonesia Tbk Versi Top Business

Top Finance 2019 mencakup penilaian terhadap perusahaan jasa keuangan atas kinerja masa lalu dan juga prospek bisnis, tidak hanya berdasarkan *market research*. BFI Finance dinilai memiliki suatu kinerja keuangan, produk, dan layanan terbaik, serta memiliki prospek bisnis yang cerah. Tahapan dan proses penilaian serta penentuan pemenang penghargaan melibatkan sekitar 350 perusahaan keuangan di Indonesia. Penghargaan ini tentunya menyalakan semangat BFI Finance untuk terus berinovasi dan memberikan pelayanan terbaik. Pelayanan yang senantiasa memberikan *value* lebih untuk mendukung peningkatan taraf hidup masyarakat Indonesia.

Selain itu, PT BFI Finance juga membuktikan prestasinya dengan meraih penghargaan dalam “Indonesia Multifinance Company of the Year 2019” versi Warta Ekonomi.



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.2 Penghargaan PT BFI Finance Indonesia Tbk Versi Warta Ekonomi

BFI Finance tercatat sebagai salah satu pemenang pada dua kategori, yaitu “*Outstanding Financial Performance for Multifinance Company with Assets between 10-20T*” dan “*Top 5 Consumer Choice for Car Multifinance*”. Penghargaan tersebut dimaksudkan untuk mengapresiasi kinerja perusahaan pembiayaan yang berhasil membukukan keuangan yang positif selama 2018. Parameter tersebut bisa dilihat dari pertumbuhan aset, rasio permodalan, rentabilitas, dan likuiditas. Selain itu, BFI Finance juga dinilai sebagai perusahaan pembiayaan yang paling diminati berdasarkan penilaian masyarakat.

Terkait dalam menjunjung tinggi kualitas sumber daya manusia dan pelayanan terbaik tanpa terkecuali, PT BFI Finance juga memperoleh penghargaan untuk kedua kalinya secara berturut-turut di ajang “*HR Asia Best Companies to Work for in Asia 2018*” yang bertempat di JW Marriott Hotel, Jakarta. Dengan adanya penghargaan yang diterima tersebut menjadi bukti bahwa BFI Finance telah diakui di kancah dunia profesional HR dalam tingkat Asia dengan mengedepankan standar terbaik untuk menciptakan sistem kerja yang produktif dan kondusif.



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.3 Penghargaan PT BFI Finance Tbk Versi *HR Asia Best Companies*

2.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

Menjadi mitra solusi keuangan yang terpercaya yang turut berkontribusi terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat.

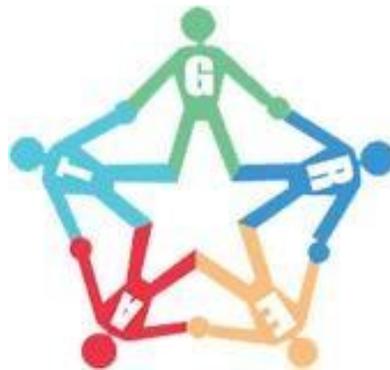
Misi:

- a. Menyediakan solusi keuangan yang terpercaya dan efektif kepada pelanggan kami.
- b. Mencapai tingkat pengembalian modal yang superior dan mempertahankan reputasi kami sebagai perusahaan publik terpercaya.

- c. Menyediakan lingkungan komunitas yang mendidik para pemimpin masa depan dari organisasi.
- d. Membangun hubungan kerja sama jangka panjang dengan mitra bisnis kami berdasarkan saling percaya dan menguntungkan.
- e. Memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat.

2.1.5 Nilai Budaya Perusahaan

Perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang harus dipahami dengan baik dan ditegakkan sebagai budaya perusahaan. Nilai-nilai dasar ini dikenal sebagai "GREAT", yang merupakan singkatan giat memperbaiki diri secara berkesinambungan, realisasikan saling menghormati dan peduli, ekstra layanan kepada pelanggan internal dan eksternal, absolut dan integritas, dan tim kerja yang solid dan saling percaya.



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.4 Nilai Budaya PT BFI Finance Indonesia Tbk

a. *Grow and Improve Continuously*

Nilai ini mengacu pada komitmen perusahaan untuk selalu bertumbuh, baik dari kualitas maupun kuantitas dalam hal perkembangan bisnis dan sumber daya manusia, lebih efektif dan produktif dalam berpikir dan bertindak, serta dari proses dan hasil kerja nyata yang menghasilkan dukungan pertumbuhan dari organisasi. Komitmen untuk perkembangan ini juga diikuti dengan peningkatan yang konsisten dan berkelanjutan dalam segala aspek, untuk menyebutkan, perkembangan organisasi, bisnis, produk, proses kerja dan kualitas sumber daya manusia.

b. *Respect and Care*

Saling menghormati dan menunjukkan perhatian merupakan nilai dasar perusahaan yang telah dilakukan secara konsisten, tidak terbatas pada rekan kerja tetapi juga pada

aspek lainnya yang saling berhubungan dengan organisasi. Dalam hal ini, menghormati berarti saling menghargai sesama rekan kerja dengan cara menghargai adanya perbedaan, baik dalam hal berpikir maupun bertindak serta mencari kesamaan untuk membangun dasar perusahaan agar dapat lebih kuat lagi. Sementara itu, menunjukkan perhatian disini berarti peduli terhadap kondisi dan situasi dari perusahaan dan selalu mengambil bagian untuk mendukung pencapaian dan prestasi perusahaan dalam semua situasi.

c. *Excellent Service*

Nilai ini didefinisikan sebagai permintaan yang berkelanjutan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pemikiran ini sangat penting sebagai panduan Perusahaan dalam mempersiapkan asas dari ketentuan dan strategi, kegiatan bisnis, pengambilan keputusan, dan penyediaan layanan.

d. *Absolute Integrity*

Integritas mengacu pada kebajikan dan keseimbangan antara perspektif, kata dan tindakan terhadap situasi dan kondisi, termasuk kejujuran, ketulusan, dan komitmen terhadap suatu kondisi. Integritas juga mencerminkan tentang bagaimana karyawan menyeimbangkan antara kesesuaian dan konsistensi antara perkataan dan perilaku untuk membuat Perusahaan menjadi lebih efisien dan stabil. Integritas terlihat ketika melakukan apa yang benar dan memiliki keberanian untuk mengakui kesalahan agar tercipta lingkungan yang transparan dan positif.

e. *Trust and Team Spirit*

Kerja sama yang utuh dan optimal dapat diperoleh dari kepercayaan yang dibangun dari berbagai situasi dan kondisi. Saling percaya merupakan modal dasar organisasi untuk menguatkan hubungan antara rekan kerja, antara karyawan dan perusahaan dan sebaliknya. Saling percaya untuk itikad baik dan semangat positif untuk kemajuan organisasi menjadi dasar dalam pembentukan hubungan baik dan kerja sama jangka panjang.

2.1.6 Peran *Human Capital* di Perusahaan

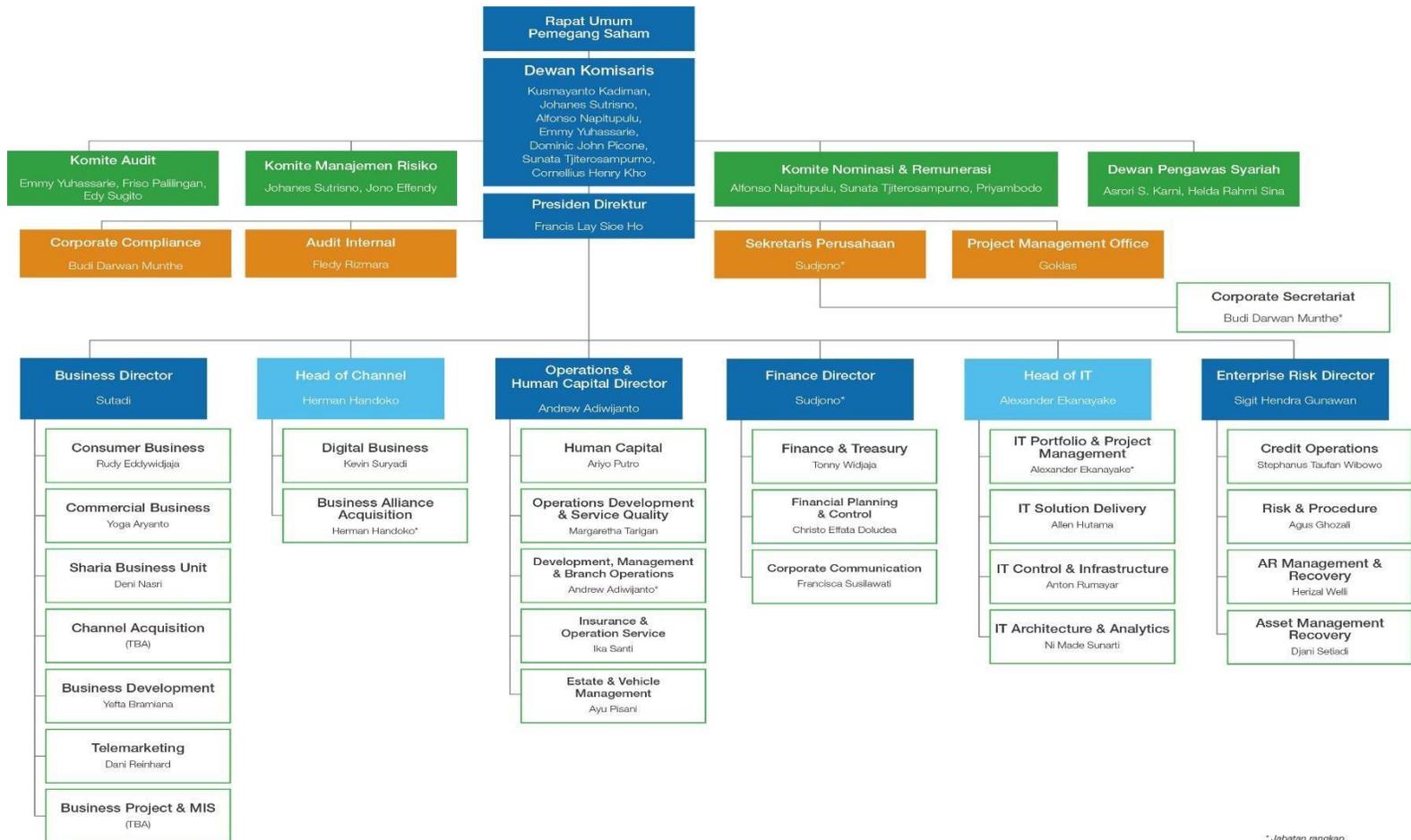
Seluruh karyawan adalah bagian yang penting dari perusahaan, dan BFI Finance percaya bahwa kinerja perusahaan sangat bergantung pada bagaimana BFI Finance melatih dan mengembangkan sumber daya manusia. Mengingat sifat pekerjaan, kondisi perusahaan, dan industri pembiayaan yang dinamis, BFI Finance menyadari pentingnya program pengembangan dan pelatihan dilakukan secara berkelanjutan. Hal ini agar karyawan BFI Finance dapat bekerja

dengan lebih efektif, berani menghadapi tantangan yang lebih besar, dan meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. BFI Finance akan terus berupaya untuk menghasilkan tenaga kerja yang efektif, produktif, dan yang terpenting, memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Dengan terciptanya suatu Sumber Daya Manusia yang menjadi kekuatan dari BFI Finance, diharapkan adanya lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, aman, nyaman, sehat, serta mendukung pengembangan potensi setiap individu. Perusahaan memfasilitasi setiap karyawan dapat berkembang dan mencapai potensi terbaiknya melalui berbagai kebijakan dan program yang bertujuan untuk mengembangkan potensi, bakat, minat, serta karakter seluruh individu. Manajemen pengelolaan SDM merupakan kunci atas penggunaan sumber daya serta kapabilitas dan kapasitas yang efisien agar mampu merespon tantangan serta senantiasa menyesuaikan diri terhadap tuntutan pasar yang dinamis.

2.2 Struktur Organisasi

2.2.1 Struktur Organisasi Keseluruhan

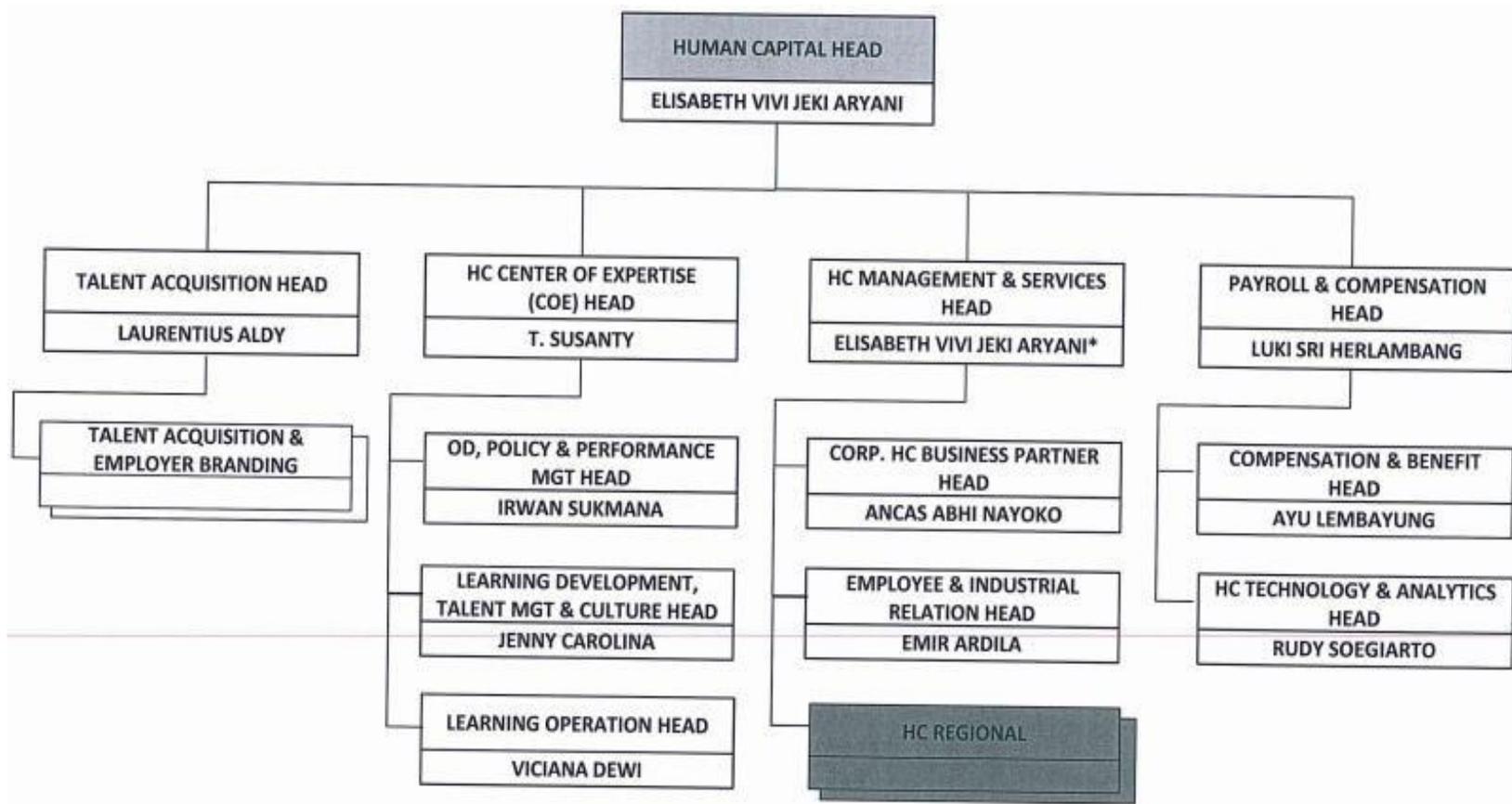


* Jabatan rangkap

Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.5 Struktur Organisasi Keseluruhan PT BFI Finance Indonesia Tbk

2.2.2 Struktur Organisasi *Department Human Capital*



Sumber: Data Perusahaan, 2020

Gambar 2.6 Struktur Organisasi *Department Human Capital* PT BFI Finance Indonesia Tbk

2.3 Tinjauan Pustaka

2.3.1 Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2016), manajemen adalah proses melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Dalam hal ini memastikan keterlibatan orang-orang yang bertanggung jawab agar suatu pekerjaan bisa selesai secara efektif dan efisien atau biasa dilakukan oleh seorang manajer. Perbedaan dari efektif dan efisien sendiri yaitu bisa dilihat dari hasil dan cara pengerjaannya. Efisien yaitu mendapatkan hasil yang paling banyak dengan jumlah input yang minimal, sedangkan efektif yaitu melakukan sesuatu dengan benar untuk pencapaian tujuan yang baik.

Menurut Kinicki & Williams (2016), mengatakan bahwa manajemen dengan fungsinya merupakan usaha dan kegiatan untuk mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan anggota organisasi atau lembaga tersebut. Integrasi pekerjaan tersebut melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Schermerhorn (2017), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan kedepannya untuk perkembangan perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Menurut Snell & Bateman (2013), manajemen merupakan suatu proses kerja sama dengan merinci tujuan yang akan dicapai dan menentukan tindakan tepat untuk mencapai tujuan tersebut serta bekerja dengan orang-orang dan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan itu. Aktivitas perencanaan berupa analisis situasi-situasi pada saat ini, antisipasi masa depan, melihat sasaran, menentukan jenis aktivitas yang akan dilakukan, memilih strategi, dan yang terakhir menentukan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

2.3.2 Management Process

Menurut Robbins dan Coulter (2016), terdapat 4 proses manajemen yaitu:

1. Planning

Planning atau perencanaan adalah mengidentifikasi tujuan-tujuan dari suatu organisasi dan strategi-strategi organisasi serta mengalokasikan sejumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. *Organizing*

Organizing atau koordinasi yaitu memastikan bahwa tugas yang diberikan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

3. *Leading*

Fungsi manajemen yang melibatkan usaha-usaha manajer untuk menstimulasi kinerja dari karyawan.

4. *Controlling*

Controlling atau fungsi pengendalian adalah melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat adanya perubahan yang dibutuhkan.

2.3.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

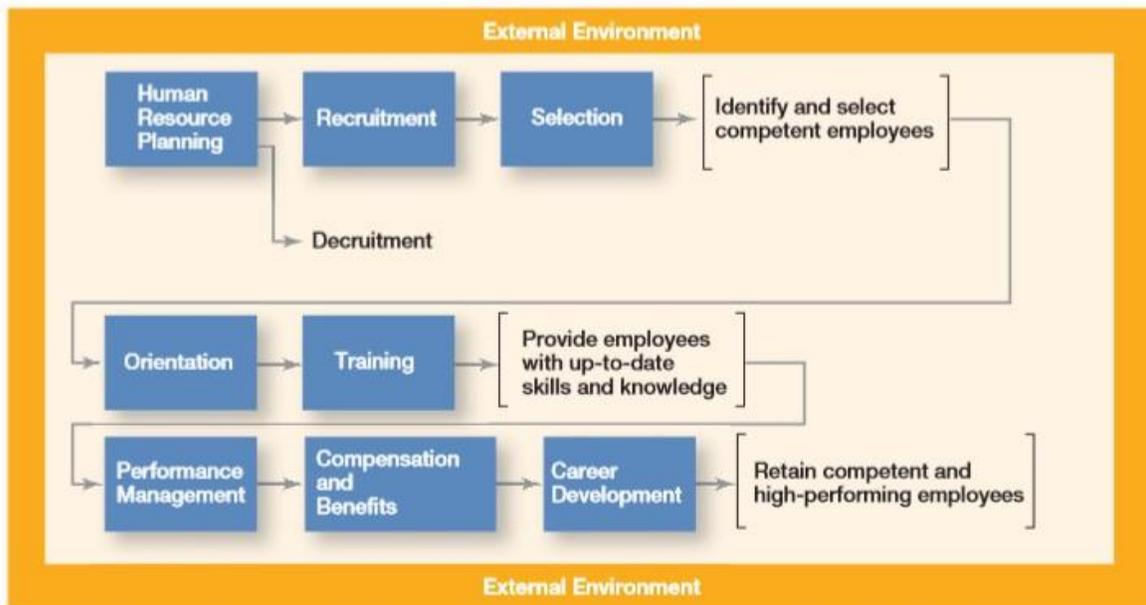
Menurut Dessler (2017), *human resource management* sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan adanya keadilan. Dengan adanya konsep *human resource management* memberi suatu inovasi baru yang dibutuhkan seorang manajer dalam aspek persoalan manajemen.

Human resource management merupakan suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan dengan efektif cenderung membuat karyawan serta pelanggan merasa lebih puas dan perusahaan juga menjadi lebih inovatif dan memiliki produktivitas lebih besar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

Menurut Schermerhorn (2017), mengatakan bahwa *human resource management* merupakan proses yang melibatkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan memelihara atau menjaga kualitas dari tenaga kerja. Suatu proses tersebut sangatlah penting diterapkan dalam perusahaan agar tercipta suatu kondisi perusahaan yang baik dengan sumber daya yang baik juga.

2.3.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2016), terdapat beberapa proses sumber daya manusia yaitu:



Sumber : Robbins & Coulter, 2016

Gambar 2.7 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resource Planning*

Merupakan suatu proses yang dilakukan oleh para manajer untuk menjamin dan memastikan adanya suatu ketersediaan jumlah tenaga kerja yang tepat, pada posisi dan waktu yang tepat, serta mampu menyelesaikan segala pekerjaan yang ada secara efisien dan efektif.

2. *Recruitment and Decruitment*

Recruitment merupakan suatu proses dalam mencari, mengidentifikasi, serta menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai yang diperlukan oleh perusahaan, sedangkan *decruitment* merupakan suatu proses pengurangan tenaga kerja saat perusahaan memiliki kelebihan tenaga kerja.

3. *Selection*

Selection merupakan suatu proses dalam menyaring calon tenaga kerja dari tahap perekrutan dengan tujuan untuk memastikan serta memilih kandidat yang paling tepat serta layak untuk dipekerjakan oleh perusahaan.

4. *Orientation*

Orientation disini maksudnya adalah suatu proses pengenalan organisasi dan pekerjaan kepada karyawan baru.

5. *Training*

Merupakan sebuah proses penting dalam menyesuaikan antara keahlian karyawan dengan adanya tuntutan pekerjaan.

6. *Performance management*

Suatu proses yang diterapkan untuk menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan sudah berjalan secara efisien dan efektif.

7. *Compensation and benefits*

Terkait pemberian kompensasi serta upah dilakukan dengan tujuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik untuk membantu tercapainya suatu tujuan dan misi sebuah organisasi.

8. *Career development*

Pada proses ini merupakan suatu pengembangan dari jabatan atau posisi yang dimiliki karyawan selama menjabat serta bekerja di perusahaan.

2.3.5 Recruitment

Menurut Raymond (2011), *recruitment* dalam sumber daya manusia diartikan sebagai suatu praktik atau aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengidentifikasi serta menarik para karyawan yang potensial.

Menurut Hasibuan (2010), *recruitment* adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, sehingga peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

Recruitment menurut Setiani (2013), merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai berbagai informasi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan perusahaan atau organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar-pelamar tersebut sebelum diangkat menjadi karyawan. Selain itu, menurut Kasmir (2016) rekrutmen merupakan suatu proses kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan.

Bedasarkan beberapa sumber yang telah penulis jabarkan diatas, penulis menarik kesimpulan definisi *recruitment* adalah proses pencarian para calon kandidat yang berkualitas dengan baik dan dilakukan berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.3.6 Metode *Recruitment*

Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru menurut Hasibuan (2010) ada 2 yaitu:

a. Metode Tertutup

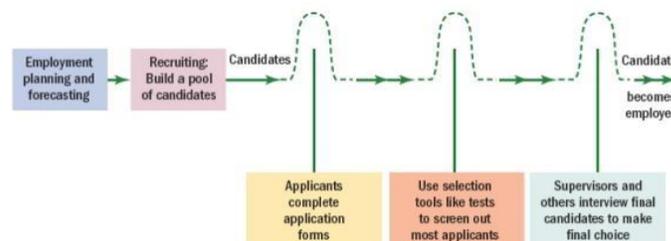
Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk *relative* sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

2.3.7 Steps in *Recruitment Process*

Menurut Dessler (2017), terdapat langkah-langkah dalam *recruitment process* dalam perusahaan dan digambarkan seperti dibawah ini:



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2.8 Recruitment Process

1. *Employment Planning and Forecasting*

a. *Employment Planning:*

1. Perencanaan personel

2. Proses menentukan posisi dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya
3. Perencanaan suksesi
4. Proses menentukan bagaimana mengisi jabatan puncak
5. Apa yang di rencanakan
6. Seluruh kebutuhan personel, sumber kandidat dari dalam dan sumber kandidat dari luar

b. *Employment Forecasting*

1. *Trend Analysis*: Studi terkait kebutuhan personil dimasa lalu untuk memprediksi kebutuhan dimasa yang akan datang.
2. *Ratio Analysis*: terkait teknik dalam meramalkan untuk menentukan staf kedepan dengan menggunakan rasio antara faktor penyebab dan jumlah kebutuhan karyawan serta mengasumsikan bahwa hubungan antara faktor penyebab dan kebutuhan staf konstan.

2. *Recruiting Build a Pool of candidates*

a. *Replacement charts personel*:

Cara bagaimana perusahaan mencatat kinerja saat ini serta mempromosikan kandidat dari dalam untuk menempati posisi tertentu.

b. *Position replacement card*:

Suatu kartu yang disiapkan untuk setiap posisi dalam perusahaan untuk menunjukkan kemungkinan pemindahan kandidat dan kualifikasi yang dibutuhkan.

3. *Application Complete Application Forms*

Calon karyawan dapat mengisi *applications form* mengenai informasi pendidikan dan keahlian yang dimiliki. *Applications form* dapat digunakan perusahaan untuk melakukan *pre-screening* kandidat. *Applications form* yang diisi biasanya mengandung empat tipe informasi, yaitu:

- a. Keahlian yang dimiliki calon karyawan dan pengalaman kerja sebelumnya
- b. Perkembangan yang terjadi pada kandidat
- c. Stabilitas kandidat berdasarkan catatan rekam kerja sebelumnya
- d. Data yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi kandidat mana yang akan sukses di pekerjaannya

4. *Use selection tools like tests to screen out most applicants*

Test yang dilakukan harus bisa memenuhi unsur reliabilitas dan validitas. *Test* dikatakan dapat dipercaya apabila setelah seorang kandidat diuji untuk kedua kalinya tidak ada perbedaan yang signifikan pada hasil kedua test tersebut, dan juga sebuah test juga harus bisa memenuhi konsep validitas juga. Validitas di sini artinya test yang diajukan kepada kandidat benar-benar mengukur apa yang ingin perusahaan ukur.

5. *Supervisors and other interview final candidates to make final choice*

Perusahaan akan melakukan *interview* untuk mendapatkan informasi dari kandidat dari jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Pada tahap ini juga perusahaan dapat menentukan apakah kandidat masuk dalam kriteria yang perusahaan butuhkan melalui hasil *interview*.

- a. Merancang dan melakukan wawancara:
 1. Analisis pekerjaan
 2. Beri nilai tugas utama pekerjaan
 3. Buat pertanyaan wawancara
 4. Buat jawaban benchmark
 5. Menunjuk panel wawancara dan melakukan wawancara
- b. Bagaimana cara melakukan wawancara yang efektif
 1. Pertanyaan dasar tentang tugas dan pekerjaan yang sebenarnya
 2. Gunakan pengetahuan pekerjaan, situasi, atau pertanyaan berorientasi perilaku dan kriteria objectif untuk mengevaluasi tanggapan orang saat wawancara
 3. Melatih wawancara
 4. Gunakan pertanyaan yang sama dengan semua kandidat
 5. Gunakan skala penilaian deskriptif untuk menilai jawaban
 6. Gunakan banyak pewawancara atau wawancara panel
 7. Gunakan formulir wawancara standar
 8. Kontrol wawancara
 9. Ambil catatan singkat serta tidak mengganggu selama jalannya proses wawancara
- c. Persiapkan untuk wawancara
 1. Amankan ruang pribadi untuk meminimalkan interupsi
 2. Tinjau aplikasi kandidat dan *resume*
 3. Tinjau spesifikasi pekerjaan

2.3.8 Kendala Pelaksanaan Rekrutmen

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang

bersumber dari organisasi, pelaksanaan penarikan, dan lingkungan eksternal. Adapun kendala penarikan menurut Setiani (2013) sebagai berikut:

a. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

b. Persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratan sedikit, pelamar akan semakin banyak.

c. Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau TV pelamar semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

d. Kondisi pasar tenaga kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.

e. Solidaritas perusahaan

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak. Sebaiknya jika solidaritas perusahaan rendah maka pelamar sedikit

f. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan semakin banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

2.3.9 Selection

Menurut Hasibuan (2011), seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Tujuan dari pemilihan tersebut untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

Proses seleksi menurut Siagian (2013) merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Jika sekelompok pelamar sudah

diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen, maka proses seleksi dimulai.

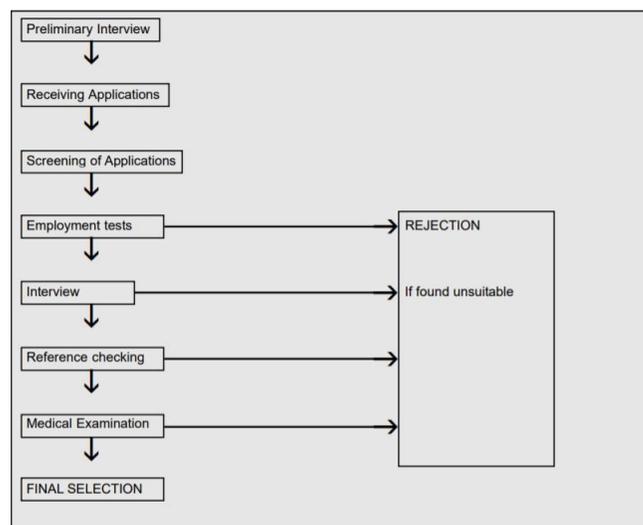
Menurut Priansa (2016), seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.

Menurut Kamran, Dawood,& Hilal (2015), seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang pelamar kerja untuk menentukan siapa yang harus dipekerjakan untuk posisi jangka panjang atau pendek. ini dimulai dengan penilaian persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan baru, termasuk aspek teknis pekerjaan dan semakin sulit untuk mengukur kebutuhan organisasi. pelamar kemudian dinilai untuk menentukan kompetensi, preferensi, minat, dan kepribadian mereka.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan yang cermat sesuai dengan yang paling cocok untuk posisi tertentu di dalam sebuah organisasi. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

2.3.10 Step In The Selection Process

Menurut Kamran et al. (2015), terdapat beberapa tahapan seleksi yang dapat digunakan sebagai berikut:



Sumber: Kamran, 2015

Gambar 2.9 Tahapan Seleksi

1. Preliminary Interview

Merupakan wawancara yang sangat umum dan mendasar yang dilakukan untuk menghilangkan kandidat yang benar-benar tidak layak untuk bekerja di perusahaan

tersebut. Disisi lain, perusahaan mempunyai kumpulan karyawan yang berpotensi cocok untuk mengisi lowongan.

2. *Receiving Applications*

Karyawan yang berpotensi melamar pekerjaan dengan mengirimkan cv ke perusahaan. Cv ini memberikan informasi terkait informasi tentang kandidat seperti biodata, pengalaman pribadi, hobi, dan minat mereka.

3. *Screening Applications*

Setelah aplikasi diterima, mereka disaring oleh tim penyaringan khusus yang memilih kandidat dari aplikasi untuk memanggil wawancara. Pelamar dapat dipilih berdasarkan kriteria khusus seperti kualifikasi, pengalaman kerja dll.

4. *Employment Test*

Sebelum sebuah organisasi memutuskan pekerjaan yang cocok untuk setiap individu, mereka harus mengukur bakat dan keterampilan mereka. Ini dilakukan melalui berbagai tes ketenagakerjaan seperti tes kecerdasan, tes bakat, tes kecakapan, tes kepribadian, dll.

5. *Employment Interview*

Langkah selanjutnya dalam proses seleksi adalah wawancara karyawan. Wawancara kerja dilakukan untuk mengidentifikasi serangkaian keterampilan kandidat dan kemampuan untuk bekerja dalam suatu organisasi secara rinci. Tujuan dari wawancara kerja adalah untuk mengetahui kesesuaian kandidat dan untuk memberinya ide tentang profil kerja dan apa yang diharapkan dari calon karyawan. Wawancara kerja sangat penting untuk pemilihan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

6. *Checking References*

Orang yang memberikan referensi terhadap karyawan potensial juga merupakan sumber informasi yang sangat penting. Wasit dapat memberikan info tentang kemampuan orang tersebut, pengalaman di perusahaan sebelumnya, dan keterampilan kepemimpinan serta manajerial. Informasi yang diberikan oleh wasit dimaksudkan untuk dirahasiakan dengan departemen SDM.

7. *Medical Examination*

Pemeriksaan medis juga merupakan langkah yang sangat penting dalam proses seleksi. Pemeriksaan medis membantu pemberi kerja mengetahui apakah ada calon potensial yang secara fisik dan mental cocok untuk melakukan tugas mereka dalam pekerjaan mereka. Sistem pemeriksaan kesehatan yang baik memastikan bahwa standar kesehatan karyawan

lebih tinggi dan ada lebih sedikit kasus ketidakhadiran, kecelakaan dan pergantian karyawan.

8. *Final Selection and Appointment Letter*

Ini adalah langkah terakhir dalam proses seleksi. Setelah kandidat berhasil lulus semua tes tertulis, wawancara, dan pemeriksaan kesehatan, karyawan tersebut diberikan pemberitahuan terkait pertemuan di perusahaan, mengonfirmasi pilihannya untuk pekerjaan itu. Surat penunjukan berisi semua perincian pekerjaan seperti jam kerja, gaji, tunjangan cuti dll. Seringkali, karyawan dipekerjakan berdasarkan kondisi bersyarat di mana mereka dipekerjakan secara permanen setelah karyawan puas dengan kinerja mereka.

2.3.11 **Tujuan Selection Process**

Menurut Kasmir (2016) Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik. Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik.
- b. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu. Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan. Rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik.
- d. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.
- e. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan produk perusahaan.

2.3.12 **Pendekatan Dalam Selection**

Menurut Sikula, (2011) terdapat pendekatan dalam *selection* yaitu:

1. *Succesive-hurdles*

Merupakan sistem *selection* yang dilaksanakan berdasarkan urutan *testing*, yakni jika kandidat tidak lulus pada suatu tahap tertentu, maka kandidat tidak dapat melanjutkan *recruitment process* dan dianggap gugur

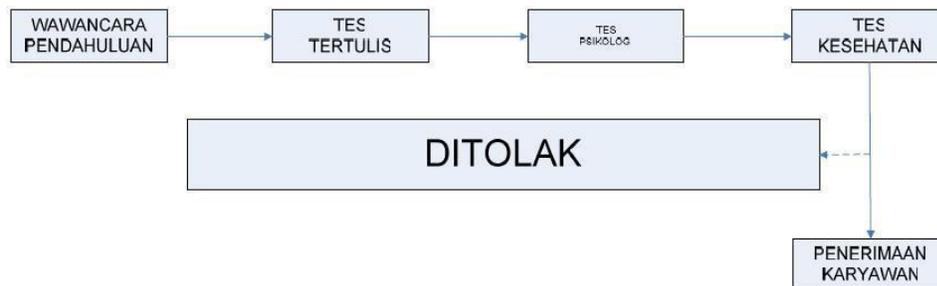


Sumber: Sikula, 2011

Gambar 2.10 Pendekatan *Successive-Hurdles*

2. *Compensatory-approach*

Merupakan sistem *selection* yang dilakukan dengan cara kandidat mengikuti seluruh *testing*, lalu dihitung nilai rata - rata seluruh tes yang dilakukan, apakah mencapai standar atau tidak. Kandidat yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sebaliknya dinyatakan gugur apabila tidak mencapai nilai yang telah ditentukan.



Sumber: Sikula, 2011

Gambar 2.11 Pendekatan *Compensatory-Approach*

2.3.13 Hambatan Pelaksanaan *Selection*

Menurut Sinambela (2013), hambatan pelaksanaan seleksi disebabkan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud diantaranya:

1. Tolak ukur, hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi

dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengukur kejujuran, kesetiaan, komitmen sangatlah sulit memperoleh alat ukur yang valid dan reliabel, mengingat jika mengukur hal tersebut dibutuhkan pengamatan dalam waktu yang cukup panjang.

2. Penyeleksi hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur dan objectif melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk melaksan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi.
3. Persepsi tentang seleksi. Hakikat seleksi tidak semua mempersepsikan sama, Dalam hal ini terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip-prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar.
4. Hasil seleksi versus pembiayaan. Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.
5. Kejujuran pelamar. Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik-baik saja akan dirinya, sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat.

2.3.14 Employer Branding

Menurut Sivertzen, Nilsen, & Olafsen (2013), *employer branding* sudah berkembang tidak hanya sebagai *organizational identity*, tetapi juga sebagai *corporate reputation*, *corporate communication*, *organizational image*, *culture* dan *corporate branding*. Selain itu, *employer branding* menurut Arasanmi & Krishna (2019) diartikan sebagai salah satu usaha yang dilakukan perusahaan dalam bentuk promosi dengan berbagai cara yang ada, untuk menarik *jobseekers* untuk melamar kerja di perusahaan.

Menurut Molk (2018), *employer Branding* adalah proses membangun keunikan identitas dan nilai perusahaan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya. Disisi lain, Ahmad & Daud (2016) mengatakan bahwa *employer branding* merupakan bidang yang baru dan dapat menarik dengan potensi untuk mengubah cara perusahaan beroperasi.

Bedasarkan beberapa sumber yang telah penulis jabarkan diatas, penulis menarik

kesimpulan definisi *employer branding* adalah suatu proses membangun keunikan identitas dan nilai perusahaan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya. Selain itu *employer branding* sendiri bisa digunakan oleh perusahaan dalam bentuk promosi dengan berbagai cara untuk menarik para *jobseekers* untuk melamar kerja.

2.3.15 Pentingnya *Employer Branding* bagi Perusahaan

Berikut merupakan alasan pentingnya *employer branding* bagi perusahaan menurut LinovHr (2019):

1. Dapat membangun reputasi positif perusahaan
Employer branding dibuat untuk mempromosikan perusahaan kepada para pencari kerja atau calon karyawan. Promosi yang dimaksud adalah memamerkan reputasi positif seperti budaya kerja dan visi misi perusahaan. Perusahaan harus dapat membangun citra dirinya sebaik mungkin agar kepercayaan karyawan dan calon karyawan menjadi lebih tinggi.
2. Dapat menarik perhatian calon karyawan baru
Branding perusahaan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kegiatan rekrutmen. Hal tersebut sangat mungkin karena sebelum mendaftar, calon pelamar akan lebih banyak mencari tahu seputar perusahaan.
3. Dapat menjaring karyawan yang potensial
Selain untuk menarik perhatian calon karyawan sebanyak-banyaknya, tujuan utama dari strategi *branding* adalah untuk menjaring karyawan yang potensial. Statistik telah menunjukkan bahwa *branding* perusahaan yang kuat akan menarik setidaknya sebanyak 50% pelamar yang lebih potensial atau berkualitas. Dengan demikian, melalui strategi *branding*, perusahaan Anda akan lebih berpeluang untuk menjaring kandidat yang sesuai kriteria karena kandidat potensialnya lebih banyak.
4. Reputasi perusahaan lebih penting daripada gaji
Nilai gaji merupakan hal yang sangat penting bagi calon karyawan. Gaji dapat dikatakan sebagai salah satu elemen yang paling dipertimbangkan ketika seorang calon karyawan melamar di sebuah perusahaan. Tetapi ternyata, ada survei yang menunjukkan bahwa sebanyak 50% kandidat karyawan justru tidak akan bekerja di perusahaan dengan reputasi buruk meskipun gajinya lebih tinggi. Survei tersebut dapat menjadi tanda bahwa strategi *branding* akan sangat mempengaruhi referensi

calon karyawan.

5. Dapat mengurangi biaya iklan

Membangun strategi *branding* karyawan sangat penting untuk menekan biaya iklan atau promosi tentang perusahaan kepada calon karyawan. Perusahaan dengan *brand* yang lebih kuat dari kompetitor akan menurunkan setidaknya sebesar 43% dari biaya perekrutan. Hal ini membuktikan bahwa *employer branding* tidak hanya tentang memikat karyawan tetapi juga dapat menguntungkan secara finansial bagi perusahaan.

6. Dapat menjaga loyalitas karyawan

Tidak hanya terkait proses rekrutmen, *employer branding* juga dapat berpengaruh pada keberadaan karyawan yang sudah ada. Jika branding yang dibangun sudah sangat baik, maka karyawan yang ada tidak akan berpaling ke perusahaan lain sehingga dapat menekan angka *resign*. Strategi *branding* untuk karyawan yang ada dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya, menjamin kesejahteraan karyawan, membangun budaya kerja yang menyenangkan, membuat peraturan yang saling menguntungkan, dan lain sebagainya.

2.3.16 Cara Meningkatkan *Employer Branding*

Ada 8 cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *employer branding* menurut Murphy (2016) yaitu:

1. *Increase social media presence*

57% *job seekers* akan mencari pekerjaan dan mencari ilmu menggunakan social media, maka dari itu perusahaan harus melakukan promosi yang lebih banyak supaya para *job seekers* bisa tertarik dan bergabung dengan perusahaan. Sosial media yang digunakan perusahaan sekarang ini yaitu: Instagram, LinkedIn, Facebook dan Twitter. Perusahaan juga harus mencari target pasar yang tepat, supaya kualifikasi dan kebutuhan perusahaan bisa sesuai.

2. *Promote collaboration between HR and marketing teams*

Tim HR juga bisa bekerja sama dengan tim dari marketing untuk membuat advertising yang menarik di social media, bisa terkait dengan *brand* atau pengetahuan lain tentang perusahaan itu sendiri.

3. *Consider talent acquisition professionals' individual brands*

Recruiters menjadi salah satu bentuk *first impression* yang bisa dilihat oleh kandidat untuk melamar di perusahaan. *Recruiters* juga dilihat bagaimana mereka membalas pesan dari kandidat, melakukan proses *selection*, dan lain – lain. Apabila *recruiters* merupakan orang yang tanggap terhadap kandidat, maka hal tersebut bisa membentuk persepsi kandidat bahwa perusahaan yang mereka pilih adalah tempat yang paling baik untuk mereka bekerja

4. *Develop employee referral programs*

Employee referral programs dilakukan untuk mencari kandidat yang sesuai dari internal perusahaan dan direkomendasikan ke pihak luar. Di sini, *worth of mouth* menjadi sumber informasi yang penting untuk karyawan.

5. *Improve candidate experience*

Komunikasi antara *recruiters* dan kandidat harus terus berjalan. Apabila kandidat ingin mengetahui sesuatu terkait perusahaan, kandidat bisa langsung bertanya kepada *recruiters* melalui email atau nomor yang bisa dihubungi, sehingga kandidat tidak merasa terlupakan

6. *Provide video interview options*

Perusahaan harus menyediakan *video conference* bagi kandidat di daerah yang terpilih untuk melakukan *interview*, hal ini memudahkan kandidat untuk bisa tetap mengikuti seluruh rangkaian proses *selection*

7. *Invest in technology*

Perusahaan harus menyediakan sebuah *platform* yang memudahkan kandidat untuk melakukan *submit resumes*. Ada *platform* yang bisa diakses oleh kandidat dan *recruiters* sehingga proses *selection* menjadi lebih mudah

8. *Support employer brand strategy at executive level*

CEO harus melakukan dukungan sepenuhnya terhadap *employer branding* di perusahaan, sehingga setiap prosesnya bisa berjalan dengan lancar