

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

Tiandra Latuconsina

Magister Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Human existence as a major factor in a services production process. This can be seen in the sector business hospitality and tourism industry (HTI). The human factor as the major spearhead in the process of giving a service or the experience being vital thing, because through their, company as service providers dependent with operating. To describe & analyze the recruitment & selection process of workers in Grand Royal Panghegar Hotel & Convention, and provides the human resource management recommendations/policies to that activities. In this research, the technique data analysis is descriptive analysis, where in this research the writer studies the problems in society, and procedures that applies in the community as well as certain situations, including about the relationship, activities, attitudes, views and processes ongoing and the influence of a phenomenon (Nazir, 2009: 54). In procedural, the recruitment & selection process managed well systematic. Applyhotel.com who believed by company can draw a group of candidates by fill in the blanks position that occurs in company, for a while will not be said to be effective. For further understanding, an attempt to be explored psychological aspects (tests), should be done by personnel who had qualified for the higher degree (master degree).

Keywords : *recruitment & selection; hospitality & tourism industry*

Pendahuluan

Keberadaan manusia sebagai faktor utama dalam suatu proses produksi jasa sangatlah penting. Hal ini dapat terlihat sangat jelas dalam sektor bisnis *hospitality and tourism industry (HTI)*. Faktor manusia dalam hal ini sebagai sebuah ujung tombak utama dalam proses memberikan sebuah pelayanan ataupun pengalaman menjadi sebuah hal yang vital, dikarenakan melalui manusia pula, perusahaan sebagai penyedia jasa bergantung sisi operasionalnya. Saat ini, *HTI* merupakan salah satu sektor bisnis yang berkembang pesat, setidaknya mendominasi 1/3 dari total bisnis jasa di dunia. Hal ini ditandai dengan sumbangsih sektor *hospitality & tourism industry* yang memberikan 5% kepada total *gross domestic product (GDP)* dunia (Bharwani dan Butt, 2012).

Panghegar Group, sebuah grup bisnis yang membawahi banyak lini usaha, mulai dari lembaga pendidikan, *catering, hotel, laundry, property* dan lain-lain. Adalah Grand Royal Panghegar Hotel & Convention sebuah hotel bintang 4 ternama di Bandung, dimana sejak awal tahun 2015 proses rekrutmen dan seleksi karyawan didelegasikan dari pihak *corporate* kepada unit bisnis masing-masing. Dengan kekuatan kurang lebih 317 karyawan, hotel ini memiliki sejumlah hambatan dalam rekrutmen dan seleksi karyawan yang membuat kinerja beberapa departemen menjadi timpang. Dapat dimulai dari alur dan proses rekrutmen & seleksi karyawan yang dirasakan oleh penulis serta personel rekrutmen cukup panjang. Dimana secara garis besar, proses-proses tersebut menyita waktu cukup lama (lebih dari 1 bulan), tentu saja dikarenakan berbagai macam hal yang membuat proses tersebut mengalami masalah yang cukup kompleks. Menurut observasi awal penulis, sebagai catatan, untuk posisi-posisi/level jabatan *middle-range* mengalami beberapa tahap *interview/wawancara* sehingga sulit me-*arrange* jadwal para *user* hingga *top level management* untuk *Committee Meeting*.

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

Kemudian, masalah tentu tidak berhenti sampai disini saja, dikarenakan Grand Royal Panghegar Hotel & Convention menganut “*Sundanese Experience*” dalam penyediaan jasanya, maka hadir sebuah tantangan pula dalam pengadaan karyawan, sebagai contoh, untuk posisi tertentu “hendaknya memahami Budaya Sunda”, dimulai dari posisi dalam *Food & Beverage Dept.* hingga *Front Office Dept.* yang bertugas bertemu dan berhadapan langsung dengan para *customer*. Menjadi ironi kedepannya dimana perusahaan menawarkan pengalaman *Sundanese* tetapi disisi lain organisasi dalam hal ini perusahaan tidak memiliki karyawan yang memahami hal tersebut dan bagaimana menyampaikannya kepada tamu hotel.

Lebih lanjut tantangan yang hadir adalah, kurangnya ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Banyaknya hotel dan akomodasi di Kota Bandung, membuat perihal mencari tenaga kerja membutuhkan usaha lebih dari pihak departemen sumber daya manusia, dikarenakan banyaknya kompetitor, kurangnya sumber-sumber utama perekrutan, minimnya pengalaman kandidat, hingga terbatasnya saluran/media rekrutmen perusahaan. Perlu diketahui, dengan cukup banyaknya tantangan dan masalah yang hadir, hal ini diperburuk pula dengan saluran/media rekrutmen perusahaan yang hanya menggunakan *LinkedIn*, *broadcasting* melalui *Blackberry Messenger*, ataupun media sosial seperti *Facebook*. Terlepas sejak Maret 2016 pihak perusahaan mencoba menggunakan media portal *applyhotel.com* untuk mem-*posting job position* yang dibutuhkan, tentunya hal ini membutuhkan waktu penyesuaian lebih lanjut.

Dengan berbagai macam dan kompleksitas hambatan yang hadir dalam usaha pemenuhan kebutuhan karyawan seperti yang dipaparkan diatas, maka sesungguhnya yang dibutuhkan oleh pihak perusahaan saat ini, terutama departemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem prosedur serta taktik dan strategi yang cocok, yang dapat menjawab tantangan serta hambatan yang ada secara efektif dan efisien terkait proses rekrutmen & seleksi karyawan. Terlebih lagi dalam usaha pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut pula berkaitan dengan dimana pendekatan faktor *behaviour* manusia cukup ditekankan untuk beberapa posisi jabatan yang bersinggungan langsung dengan *customer*, maka faktor *behaviour* atau perilaku cukuplah menjadi sebuah tolak ukur dalam pelaksanaan seleksi karyawan.

Definisi Rekrutmen

Mondy & Martocchio (2016: 131) :

“Recruitment is the process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications to apply for jobs with an organization.”

Armstrong & Taylor (2014: 226) :

“Recruitment is the process of finding and engaging the people the organization needs.”

Tahapan Rekrutmen

Menurut Armstrong & Taylor (2014 : 226), terdapat beberapa tahapan rekrutmen yaitu :

1. *Defining Requirements*

Suatu proses dimana perusahaan mendefinisikan kebutuhan karyawan baru sebagai akibat dari adanya ekspansi atau pergantian karyawan. Proses ini mencakup jumlah, posisi dan spesifikasi karyawan yang dibutuhkan.

2. *Attracting Candidates*

Proses dimana perusahaan mulai mencari kandidat/calon karyawan dengan mempertimbangkan sumber-sumber alternatif dimana kandidat potensial berada, bisa di dalam perusahaan itu sendiri maupun di luar melalui iklan lowongan kerja hingga jasa headhunter.

3. *Sifting Applications*

Suatu proses penyaringan atas aplikasi lamaran kerja dari para kandidat potensial yang masuk ke perusahaan.

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

4. Dealing with Applications

Ketika telah tersortirnya para kandidat yang masuk dalam “parameter” yang dibuat maka tahap selanjutnya adalah mengatur bagaimana berhubungan dan memperlakukan setiap aplikasi lamaran kerja yang masuk.

Definisi Seleksi

Meija, dkk. (2012: 171) :

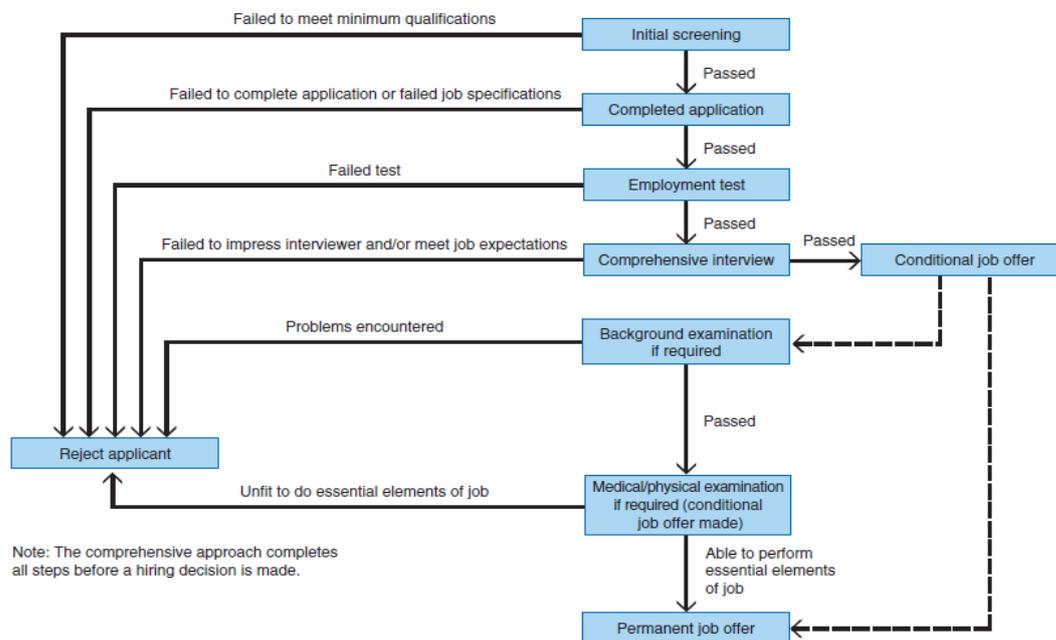
“The process of making a “hire” or “no hire” decision regarding each applicant for a job; the second step in the hiring process.”

Pilbeam & Corbridge (2010: 156) :

“Selection is process which involves the application of appropriate techniques and methods with the aim of selecting, appointing and inducting a competent person or persons.”

Tahapan Seleksi

Menurut DeCenzo dan Robbins (2010: 156), pada prinsipnya aktifitas seleksi karyawan diawali dengan *initial screening* dan diakhiri dengan *final employment decision*.



Gambar 1. Tahapan Seleksi

Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tahapan seleksi :

1. *Initial Screening*, pada proses ini terdapat 2 *sub-step* yaitu (1) *screening inquiries*, dan (2) *screening interviews*. Kedua tahapan ini adalah hanya sebuah awalan untuk melihat dan mengeliminasi kandidat yang tidak sesuai dengan kriteria dalam perihal *job description* dan *job specification* maupun dari segi pengalaman dan kualifikasi pendidikan. Proses ini memungkinkan untuk dilakukan hanya *by-phone* saja mengingat organisasi dalam hal ini personel *HR* dapat meminimalisir *cost* yang keluar.

2. *Completion the application form*, setelah *screening* melalui telepon telah dilakukan, pihak organisasi/perusahaan dapat meminta kandidat untuk melengkapi formulir/aplikasi lamaran kerja yang berisi nama lengkap, alamat hingga riwayat hidup sang pelamar.
3. *Pre-employment testing*, tahap ini berusaha membantu perusahaan untuk melihat bagaimana performa pelamar dalam melakukan sebuah miniatur pekerjaan dan memprediksi sejauh mana pengetahuan, bakat hingga perilaku pelamar dalam menanggapinya.
4. *Comprehensive interview*, pelamar yang lulus *screening* tersebut diatas, akan menghadapi sebuah wawancara yang mungkin saja dihadiri oleh pihak *human resource*, para manajer dan *supervisor* ataupun para mitra kerja di dalam perusahaan tersebut.
5. *Conditional job offer (tentative)*, jika para pelamar sejauh ini dinyatakan lulus melewati semua tahapan di atas, biasanya perwakilan dari pihak *human resource* akan hadir untuk menawarkan kontrak kerja, tentunya setelah pelamar telah dinyatakan berhasil melewati tes medis/fisik.
6. *Background investigation*, atau biasa juga disebut dengan *reference checks* adalah suatu tahap dimana para personel *human resource* mencoba memeriksa latar belakang pelamar seperti, riwayat hidup dan pekerjaan sebelumnya, catatan kriminal, riwayat pendidikan disertai dengan ijazah dan transkrip nilai dan sebagainya yang dirasa diperlukan demi mendukung pekerjaannya.
7. *Medical/physical examination*, merupakan pemeriksaan kesehatan pelamar yang meliputi fisik demi menunjang pekerjaannya nanti, apakah cacat atau tidak, atau medis perihal pemeriksaan narkoba.
8. *Job offers*, pelamar yang dinyatakan lulus semua tahap tes di atas dianggap memenuhi syarat untuk menerima tawaran pekerjaan, sehingga tawaran akhir untuk bergabung datang melalui pihak *human resource* sebagai perwakilan dari departemen yang membutuhkan.

Metode Seleksi

Menurut Armstrong (2014: 236), tujuan dari seleksi adalah untuk menilai kesesuaian kandidat dengan memprediksi sejauh mana mereka dapat melaksanakan sebuah peran dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui metode ini pula pada akhirnya akan memutuskan sejauh mana karakteristik pelamar dalam hal pemenuhan persyaratan mereka yang meliputi kompetensi, pengalaman, kualifikasi, pendidikan dan pelatihan untuk dicocokkan dengan spesifikasi pekerjaan dan kemudian membuat pilihan di antara kandidat yang tersedia.

1. Interviews

Wawancara adalah metode yang paling banyak dan umum digunakan dalam seleksi, tujuannya adalah untuk menggali/mendapatkan informasi yang akurat tentang kandidat.

2. Selection Testing

Sebuah tes/metode seleksi yang digunakan untuk menghasilkan sebuah bukti yang *valid*, dan reliabel mengenai tingkat kemampuan, kecerdasan, kepribadian, karakteristik, bakat dan pencapaian. Metode ini dapat berupa sebuah tes psikologi (psikometri) yang mengukur mental ataupun dapat dikatakan memprediksi apakah kandidat dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Terdapat beberapa model tes seperti ini yaitu,

- *Intelligence test*, sebuah tes kecerdasan untuk mengukur kemampuan mental (*mental ability tests*) yang memungkinkan seseorang agar berhasil di berbagai sisi intelektualitas pekerjaannya dengan menggunakan pemahaman abstraksi dan penalaran.
- *Personality tests*, jenis tes ini mencoba untuk menilai kepribadian kandidat demi membuat sebuah prediksi tentang perilaku kerja dan kepribadian yang mungkin saja tampak. Tes ini dapat memberi suatu sudut pandang lain (apabila dilakukan oleh

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di
Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

psikolog) tentang calon yang mungkin saja mengalami bias saat wawancara sebelumnya.

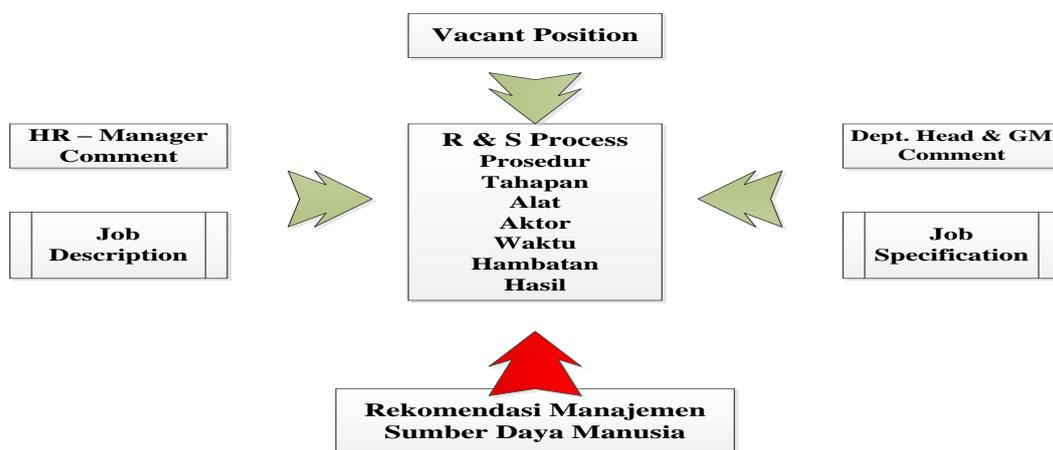
- *Ability tests*, suatu tes kemampuan, yang mencoba mengukur apakah seseorang mampu mengetahui dan melakukan. Tes ini bertujuan untuk mengukur penalaran *verbal, numerical, spatial* dan *mechanical*.
- *Aptitude tests*, merupakan suatu tes bakat yang menilai sejauh mana seseorang dapat melakukan pekerjaannya. Biasanya dilakukan dengan meniru suatu aspek penting dari pekerjaan yang sebenarnya.

3. *Assessment centres*

Suatu penilaian seseorang atau suatu grup kandidat dengan menggunakan banyak teknik agar memiliki pandangan yang lebih komperhensif dan seimbang.

Model Penelitian

Pada tahap ini penulis menggambarkan suatu model penelitian yang dilakukan dalam usaha memberikan suatu rekomendasi kebijakan manajemen sumber daya manusia, yang dapat memberikan suatu masukan dan saran atas terjadinya fenomena-fenomena di lapangan. Adapun fenomena tersebut penulis mengamati mulai dari terjadinya kekosongan suatu posisi/jabatan, sehingga menyebabkan perusahaan untuk melakukan *job opening*. Sebagai tindak lanjut dari hal ini maka *HR Dept.* khususnya personel rekrutmen akan menindak-lanjuti proses rekrutmen & seleksi karyawan demi mencari hingga membuat suatu keputusan penerimaan karyawan. Dalam proses rekrutmen & seleksi yang ditempuh oleh perusahaan, baik diawali dengan tahapan/prosedur permintaan karyawan baru, alat yang digunakan, aktor yang terlibat, hingga hasil yang didapatkan maka penulis akan mengamati dengan sistematis terkait fenomena apa saja yang terjadi proses rekrutmen & seleksi yang berkesinambungan tersebut. Dalam pemaparan proses beserta fenomena tersebut pula penulis menganalisa bersama literatur-literatur teoritis keilmuan manajemen sumber daya manusia dan prosedur/tahapan rekrutmen & seleksi pada bisnis *hospitality* yang sejenis. Sehingga, pada akhir penelitian ilmiah ini, akan menghasilkan suatu rekomendasi fungsi rekrutmen & seleksi yang dapat bermanfaat untuk perusahaan dalam usahanya menghadapi hambatan serta tantangan yang hadir.

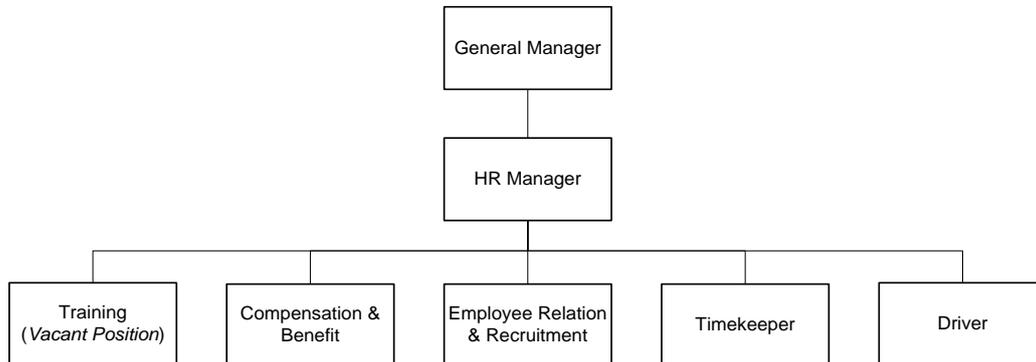


Gambar 2. Model Penelitian
Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Rekrutmen & Seleksi Karyawan

Dalam hal rekrutmen dan seleksi karyawan, adalah personel *Employee Relation & Recruitment* yang mengeksekusi setiap permintaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh berbagai departemen. Dalam tugasnya mencari, merekrut & menseleksi karyawan baru, tentu saja dapat dipastikan bahwa latar belakang pendidikan dari personel tersebut adalah psikologi,

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

yang mana dalam aktifitasnya terkait proses seleksi, tentu saja bersinggungan dengan berbagai macam metode dan alat tes psikologi guna mengukur kemampuan & potensi para kandidat. Berikut dibawah ini digambarkan sebuah bagan organisasi dari departemen sumber daya manusia yang ada pada Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

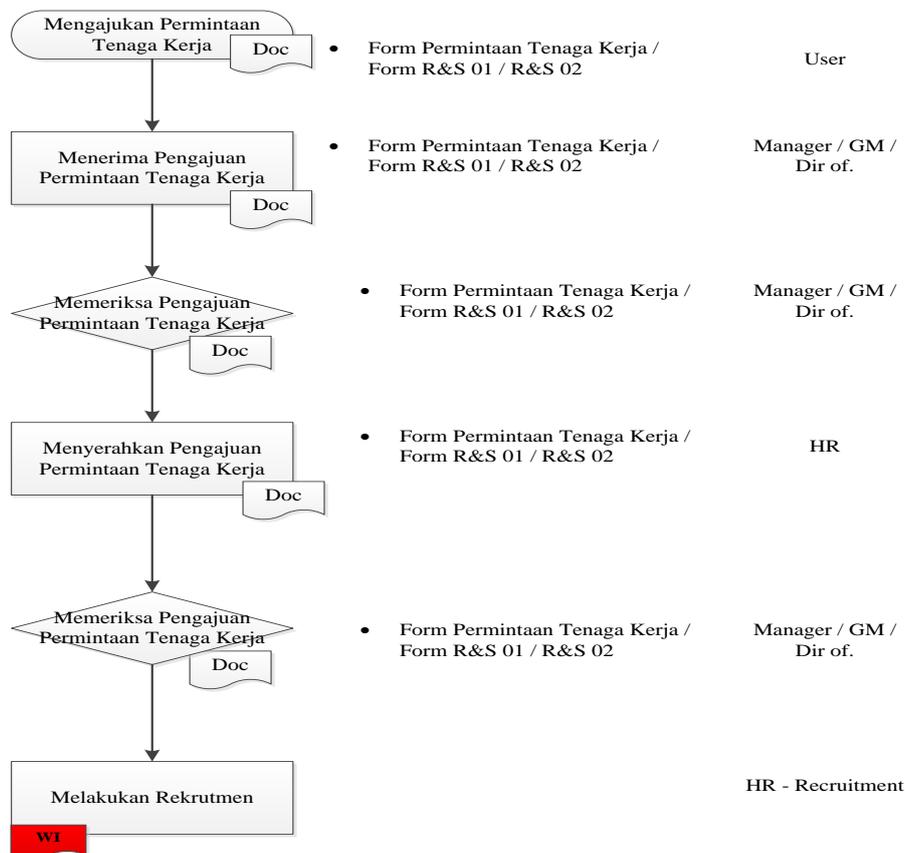


Gambar 3. Bagan Organisasi HR Dept.

Sumber : HR Dept. Grand Royal Panghegar Hotel & Convention (2016)

Prosedur Rekrutmen Karyawan

Berikut adalah prosedur rekrutmen karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention :



Gambar 4. Prosedur Rekrutmen Karyawan

Sumber : HR Dept. Grand Royal Panghegar Hotel & Convention (2016)

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

Lebih lanjut penulis menjelaskan mengenai bagaimana prosedur rekrutmen karyawan yang terjadi di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention, mulai dari prosedur permintaan karyawan, penentuan saluran rekrutmen, proses rekrutmen serta siapa yang bertanggung jawab dan juga waktu pelaksanaan proses tersebut. Dalam proses rekrutmen ini pula penulis akan melihat setiap prosedur yang dilalui oleh perusahaan dalam usahanya memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga nantinya dapat dilihat sejauh mana sebuah prosedur dalam sistem tersebut berjalan, apa saja yang menjadi pertimbangan dalam melaksanakan proses tersebut, apa titik lemahnya serta apa yang menjadi kekuatannya. Berikut bagan atau tahapan prosedur rekrutmen tersebut beserta formulir yang digunakan dan pihak-pihak yang bertanggung jawab, berikut ini penjelasan beberapa tahapan/prosedur rekrutmen karyawan,

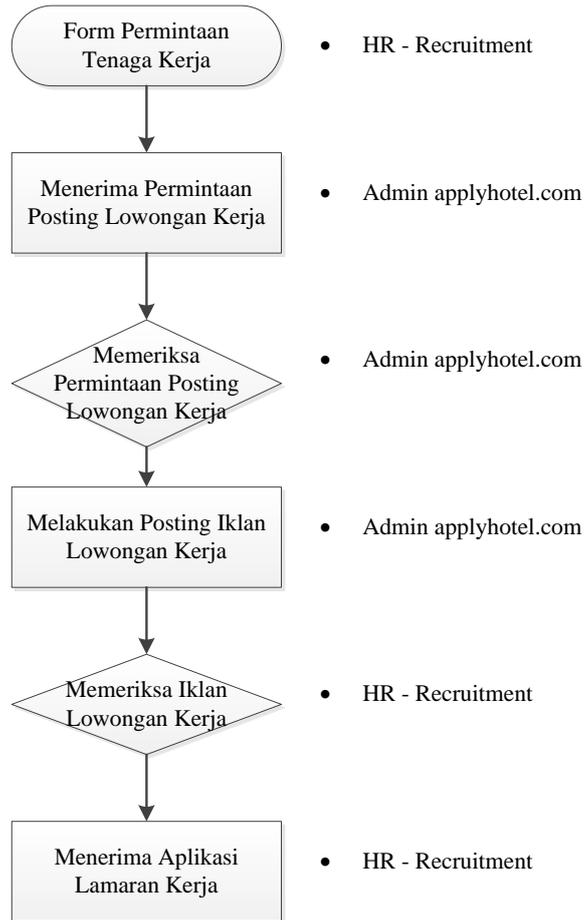
- Personel dari departemen yang melakukan permintaan tenaga kerja, dalam hal ini dapat disebut *user* adalah minimal *supervisor*. Apabila membutuhkan karyawan dengan level jabatan pelaksana, *supervisor* atau *asisten manajer* maka dapat menggunakan formulir permintaan tenaga kerja Form R&S 01, sedangkan untuk level *manager* dapat menggunakan formulir permintaan tenaga kerja Form R&S 02. Adapun formulir ini mengandung perihal spesifikasi karyawan yang dibutuhkan seperti, departemen, jabatan, *ranking* (golongan kerja), jumlah, atasan kerja, persyaratan umum (umur, jenis kelamin, pendidikan formal & non-formal, dan pengalaman kerja), persyaratan khusus, status karyawan tetap/kontrak dan rencana waktu dipekerjakannya. Perbedaan diantara kedua formulir ini adalah dimana Form R&S 01 untuk level asisten manajer kebawah membutuhkan persetujuan *General Manager* dengan melalui *HR Manager*, sedangkan Form R&S 02 untuk level *manager* membutuhkan *approval* dari *Training Coord.* (pihak *HR Corporate* - saat 2013) melalui *HR Manager*.
- Selanjutnya, permohonan terkait permintaan tenaga kerja tersebut diperiksa oleh *Manager/Dir of./Dept. Head /General Manager* di departemen yang bersangkutan untuk diteliti apakah telah sesuai dengan rencana/kualifikasinya. Sebagai catatan apabila departemen mengajukan permohonan permintaan tenaga kerja untuk level pelaksana/*supervisor*/asisten manajer (Form R&S 01) maka form ini terlebih dahulu melalui rekomendasi *HR Manager* dan *Dir of/Dept. Head* untuk mendapatkan persetujuan akhir dari *General Manager*. Sedangkan untuk level diatas *supervisor*, yaitu mengajukan permohonan untuk merekrut level *manager* (Form R&S 02) maka perlu melalui rekomendasi *HR Manager* terlebih dahulu agar mendapatkan persetujuan dari *Training Coord* (pihak *HR Corporate* – terakhir 2013). Maka pada akhirnya Form R&S 02 tersebut akan diserahkan kembali ke *General Manager* untuk mendapatkan persetujuan.

Proses Rekrutmen Karyawan

Selanjutnya adalah setelah Form Permintaan Karyawan R & S 01 / R & S 02 mendapat persetujuan dari pihak-pihak terkait, maka form tersebut akan menjadi tanggung jawab dari personel rekrutmen sebagai eksekutornya. Sehingga proses rekrutmen atau menarik kandidat yang sesuai spesifikasi/kebutuhan dapat digambarkan sebagai berikut :

- Sebagai hasil dari pengajuan tersebut, personel rekrutmen dapat mengirimkan *via e-mail* Form Permintaan Tenaga Kerja kepada pihak ketiga, dalam hal ini *applyhotel.com* sebagai portal karir perusahaan terkait pemenuhan kebutuhan karyawan untuk para kandidat yang berada diluar perusahaan,
- Setelah pihak *applyhotel.com* menerima permintaan penayangan iklan lowongan kerja, dalam hal ini admin *applyhotel.com* akan mengecek terlebih dahulu perihal apa saja *content* dari isi iklan tersebut,
- Apabila tidak ada masalah ataupun informasi yang dirasa kurang maka admin akan langsung melakukan penayangan iklan lowongan kerja tersebut,

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention



Gambar 5. Proses Rekrutmen Karyawan

Sumber : *HR Dept.* Grand Royal Panghegar Hotel & Convention, 2016

- Sebagai akibat dari telah ditayangkannya iklan tersebut maka dalam hal ini personel rekrutmen maupun *HR Manager* dapat melihat sekaligus memeriksa kembali iklan tersebut, apakah ada kekeliruan dalam hal informasi,
- Selanjutnya, personel rekrutmen seperti yang dikatakan sebelumnya sebagai eksekutor utama, sejumlah pelamar yang telah merespon iklan lowongan kerja tersebut dengan menyatakan minatnya pada suatu atau beberapa posisi tertentu dapat terlihat secara langsung pada aplikasi *applyhotel.com* yang ada pada komputer personel rekrutmen.
- Sedangkan apabila sesuai dengan keputusan bersama dari beberapa pihak terkait pada Form Permintaan Tenaga Kerja tersebut menyatakan bahwasanya rekrutmen dapat dilakukan pada kandidat yang berada didalam internal perusahaan, maka *HR Manager* akan berdiskusi terlebih dahulu bersama *Dept. Head* terkait yang membutuhkan terkait beberapa kandidat yang mungkin saja dapat mengisi posisi yang kosong tersebut.

Analisis Prosedur & Proses Rekrutmen Karyawan

Sebagai langkah awal dari unit kerja yang mengajukan permohonan permintaan karyawan, unit kerja tersebut dapat terlebih dahulu mengisi aplikasi/formulir permintaan tenaga kerja, dimana Form (R&S 01) untuk tenaga kerja yang dibutuhkan pada level pelaksana/*supervisor*/asisten manajer, atau dapat menggunakan Form (R&S 02) untuk level jabatan manajer. Tidak ada perbedaan mendasar diantara kedua formulir tersebut terkait poin-poin persyaratan tenaga kerja yang akan direkrut, keduanya pun pada akhirnya tetap

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di
Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

membutuhkan *approval* dari *General Manager*, hanya saja perbedaannya akan terlihat saat proses seleksi dilakukan nanti.

Lebih lanjut, penulis menganalisa bagaimana sebuah prosedur mendapatkan kandidat yang *qualified* dengan metode (sumber) tertentu yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan pemaparan prosedur rekrutmen diatas, penulis mengamati terdapat sebuah hambatan terkait sumber dan metode rekrutmen yang ditempuh oleh perusahaan. Terlepas dari masalah uniknya karyawan yang dicari untuk *hospitality* ini, ditambah pula dengan langkanya ketersediaan para kandidat yang ada di luar organisasi, keadaan ini diperburuk pula dengan metode (sumber) eksternal yang sangat minim. Setidaknya menurut pengamatan, pihak departemen sumber daya manusia, khususnya personel rekrutmen yang bertanggung jawab penuh akan proses ini hanya menempuh 1 metode rekrutmen eksternal utama melalui *applyhotel.com* sejak 1 Maret 2016.

Applyhotel.com merupakan sebuah portal karir *on-line* yang lebih mengkhususkan kepada *job seeker* sektor bisnis *hospitality* di Indonesia. Saat ini perusahaan mencoba menempuh metode dan sumber tersebut setidaknya untuk kontrak selama 1 tahun pertama hingga Maret 2017 dengan *cost* Rp. 4.200.000,- dengan fasilitas *unlimited posting* iklan lowongan kerja. Sejak digunakan oleh personel rekrutmen hingga Juni 2016 setidaknya cukup banyak para pencari kerja yang mencoba *apply* berbagai iklan lowongan kerja di perusahaan, berikut data jumlah pelamar yang didapatkan penulis,

Tabel 1. Jumlah Pelamar via *applyhotel.com*

Posisi	Pelamar (per Juni 2016)	Kebutuhan
Wedding Specialist	56	1
IT Spv	69	1
Sales Executive	44	1
Director of Sales	3	1
F & B Manager	149	1
Jumlah	321 pelamar	5 posisi

Sumber : *HR Dept.* Grand Royal Panghegar Hotel & Convention (2016)

Apabila dilihat dari segi kuantitas, dengan cukup banyaknya jumlah pelamar yang menyatakan minatnya untuk mengikuti seleksi di perusahaan, kecuali posisi *Director of Sales* yang hanya berjumlah 3 pelamar, setidaknya dari jumlah ini secara kasat mata menunjukkan bahwa sesungguhnya perusahaan untuk menghubungi para pelamar yang sesuai dengan spesifikasi memiliki kemungkinan yang cukup besar. Sehingga nantinya perusahaan cukup memiliki banyak pelamar untuk di-*shortlist* (dipilih berdasarkan spesifikasi) guna menjadi kandidat/peserta tes seleksi. Akan tetapi dengan keputusan departemen sumber daya manusia untuk mengontrak *applyhotel.com* selama 1 tahun sebagai ujung tombak sumber utama rekrutmen sesungguhnya telah menjadi ironi. Dapat dikatakan demikian, karena personel rekrutmen yang bertugas sebagai salah satu *user* dari sistem tersebut lebih banyak disibukkan dengan tugas diluar tanggung jawabnya, seperti penuturan saat proses wawancara, personel rekrutmen pun mengutarakan bahwa sejak digunakannya *applyhotel.com*, hingga saat ini (Juni 2016) tidak ada 1 pelamar pun dari Tabel 1 tersebut diatas ditindak lanjuti.

Kemudian, menurut Mejia, dkk. (2012: 174), metode & sumber rekrutmen eksternal seperti *applyhotel.com* dapat dikategorikan sebagai *Internet Advertising, Career Sites, and Social Media*, dimana organisasi beralih menggunakan media *on-line* yang dirasa memiliki keunggulan dari segi biaya, waktu dan variasi informasi baik dari sisi organisasi maupun pencari kerja. Akan tetapi menurut pengamatan penulis, ketika personel rekrutmen memperlihatkan bagaimana portal karir tersebut bekerja, memiliki beberapa kelemahan. Sebagai contoh, pelamar

yang berminat terhadap suatu posisi yang ditawarkan dapat berulang kali mengirimkan lamaran kerja ke perusahaan, sehingga dapat dipastikan berdasarkan Tabel 1 yang memiliki total 321 pelamar terdapat beberapa pelamar/individu yang berulang kali mengirim lamaran untuk 1 atau beberapa lowongan kerja.

Kemudian sebagai kelemahan yang kedua adalah, menyangkut tampilan pelamar yang telah mengirimkan aplikasinya kepada perusahaan, dimana tampilan dari banyak lamaran yang masuk tidak dapat diketahui mana saja aplikasi yang telah dibaca/di-review oleh personel rekrutmen, sehingga hal ini akan menimbulkan kebingungan apabila jumlah pelamar sangat banyak. Sebenarnya perusahaan memiliki beberapa metode & sumber media *on-line* lain yaitu melalui, *Facebook HHRMA (Hotel Human Resource Manager Association)* serta *broadcasting* melalui aplikasi *Blackberry Messenger* dan *LinkedIn* pribadi personel rekrutmen. Akan tetapi baik personel rekrutmen dan *HR Manager* sama sekali tidak memberikan perhatian dan tidak mendata aplikasi lamaran kerja yang masuk. Adapun metode & sumber rekrutmen pendukung lainnya adalah, aplikasi lamaran kerja yang langsung dikirimkan ke perusahaan, yang tiba langsung ke meja personel rekrutmen. Akan tetapi banyak dari aplikasi yang masuk cenderung dibawah spesifikasi yang dibutuhkan dan terkesan “asal-asalan”.

Selanjutnya, mengingat keterbatasan dari hasil usaha proses rekrutmen perusahaan terkait metode (sumber) kandidat yang berasal dari eksternal perusahaan tersebut, maka sesuai literatur yang penulis dapatkan, sesungguhnya perusahaan memiliki sumber lain yaitu sumber internal, suatu sumber perihal kandidat yang dirasa mampu menduduki suatu posisi/jabatan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Sebenarnya proses rekrutmen karyawan dari internal perusahaan cukup banyak memiliki keunggulan. Berdasarkan penjelasan yang diutarakan oleh Armstrong (2010: 193), metode seperti ini unggul dalam ketersediaan karyawan yang senantiasa *available* setiap saat, mampu memberikan kesempatan promosi demi karir yang lebih baik, menambah motivasi dan semangat kerja hingga memangkas banyak waktu serta biaya rekrutmen itu sendiri, walaupun disisi lain memiliki kelemahan dengan tidak bergabungnya individu-individu baru yang segar akan ide-ide dan pemikiran yang inovatif bagi perusahaan. Sehingga menurut penulis dengan sulitnya personel rekrutmen saat ini mencari kandidat maka, sewajarnya *HR Dept.* dapat memberikan fokus lebih kepada kandidat internal perusahaan.

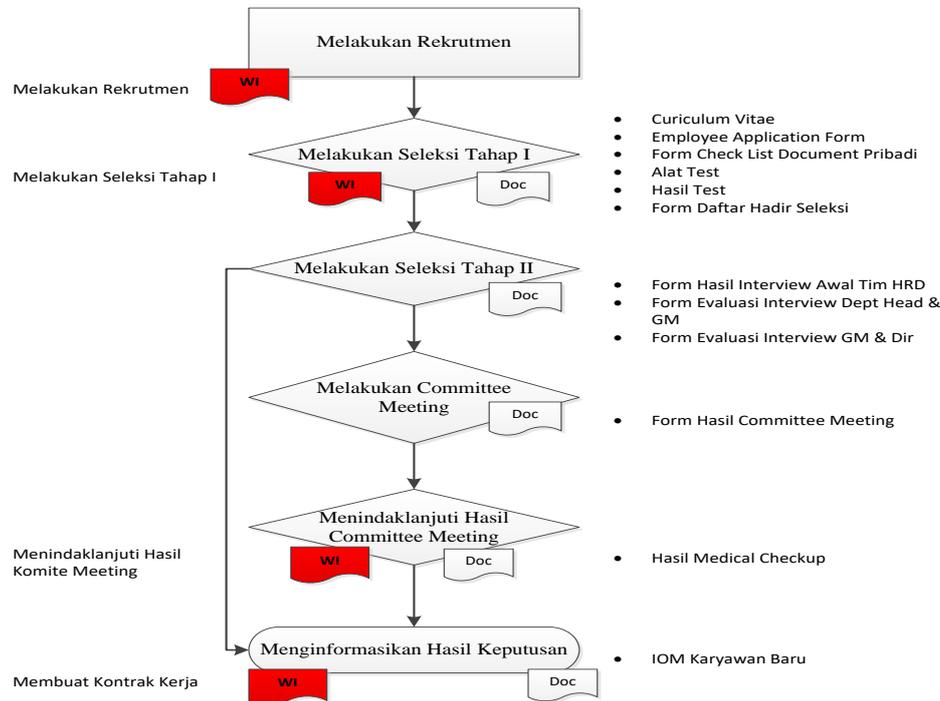
Adapun kebijakan perusahaan dalam merekrut karyawan internal pada Grand Royal Panghegar Hotel & Convention adalah melalui skema promosi dan transfer karyawan dari satu jabatan/posisi ke jabatan lain. Kebijakan ini dilakukan tentunya mengingat terlebih dahulu perihal tersedia/tidaknya kandidat yang mumpuni dari dalam organisasi dengan mempertimbangkan kesesuaian spesifikasi/kemampuan dan bobot/ranking kerja karyawan. Khusus untuk kebijakan promosi dapat terjadi apabila posisi/jabatan yang kosong tersebut adalah posisi *supervisor* keatas. Sedangkan untuk mekanisme transfer, dapat terjadi manakala adanya kesesuaian posisi lowong tersebut dengan kandidat yang tersedia, yaitu perihal ranking dan bobot. Pada perusahaan, mekanisme transfer dapat terjadi sesuai dengan kebutuhan operasional, seringkali terjadi pada departemen *Food & Beverage* dan *Front Office*.

Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis terhadap personel rekrutmen terkait apakah dengan hadirnya beberapa posisi/jabatan yang kosong tersebut dapat diisi dengan kandidat yang berasal dari internal, didapatkan uraian bahwa karyawan yang ada saat ini tidak memungkinkan untuk mengisi beberapa posisi tersebut. Hal ini terjadi sebagai dampak dari tidak memenuhinya kualifikasi serta kemampuan karyawan yang ada didalam perusahaan untuk dilakukan proses transfer/promosi jabatan demi mengisi kekosongan jabatan organisasi. Adapun untuk proses transfer itu sendiri, dimana karyawan yang ada saat ini dimutasi kepada departemen yang membutuhkan melalui Form Memo TR.01, untuk selanjutnya disetujui oleh *General Manager*. Sedangkan usulan promosi, selain mengisi kekosongan jabatan yang ada, disisi lain adalah dalam rangka pemantapan dan pengembangan karyawan di lingkungan internal perusahaan. Proses usulan promosi ini sendiri dilakukan melalui Form Usulan Promosi PR.01, dimana tercantum didalamnya perihal nama kandidat, tempat & tanggal lahir, nomor pokok pegawai, tanggal masuk, jabatan/pekerjaan terakhir, departemen/seksi hingga jabatan/pekerjaan yang akan ditempati.

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

Proses Seleksi Karyawan

Proses pertama dilaksanakannya seleksi karyawan adalah saat dimana para kandidat yang telah didapatkan oleh para personel rekrutmen telah ter-*shortlist* sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan untuk selanjutnya dihubungi *via* telepon maupun *e-mail* demi dijadwalkannya proses awal seleksi. Berikut digambarkan tahapan seleksi karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention :



Gambar 6. Proses Seleksi Karyawan

Sumber : *HR Dept.* Grand Royal Panghegar Hotel & Convention (2016)

- Setelah ter-*shortlist*-nya para kandidat yang memenuhi spesifikasi, umumnya personel rekrutmen akan mengundang secara formal melalui telfon dan *e-mail* perihal waktu, tempat, materi tes serta berkas-berkas yang diperlukan seperti riwayat hidup (*cv*), ijazah pendidikan formal beserta transkrip nilai, lamaran kerja, sertifikat pendukung profesi dan lain-lain,
- Disaat tes seleksi tahap 1, para kandidat akan diberikan aplikasi lamaran kerja (*employment application*) terlebih dahulu untuk diisi yang menyangkut data diri seperti nama & alamat lengkap, jenis kelamin, nomor kartu tanda penduduk, riwayat pendidikan formal, kursus/*training*, data profil & susunan keluarga, hingga riwayat pekerjaan sebelumnya,
- Setelah mengisi secara lengkap aplikasi lamaran kerja tersebut, maka para kandidat akan mengikuti tes psikologi yang diberikan, yaitu *FRT* dan *Papikostik*,
- Setelah selesai mengerjakan tes, para kandidat langsung bertatap muka untuk *interview* awal dengan personel rekrutmen/*HR Manager* (seleksi tahap 2), dimana pada wawancara ini personel rekrutmen/*HR Manager* akan lebih banyak bertanya perihal latar belakang/riwayat hidup, pengalaman kerja di perusahaan sebelumnya, minat serta pengamatan penampilan & kebersihan para kandidat. Berdasarkan hasil tes psikologi yang telah di-*scoring* ditambah aplikasi lamaran kerja serta observasi selama tes berlangsung, maka personel rekrutmen/*HR Manager* pada saat selesai wawancara awal

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

akan menginformasikan apakah para kandidat akan lulus mengikuti proses seleksi selanjutnya atau berhenti sampai *interview* awal saja,

- Para kandidat yang dinyatakan lolos selanjutnya akan mengikuti proses *interview* dengan para *department head/dir of*. (untuk level pelaksana-*supervisor*) atau hingga level *general manager* (untuk level *supervisor* ke atas). Saat *interview* lanjutan ini, baik dengan *dept. head* ataupun *general manager*, proses wawancara akan dititik-beratkan kepada berbagai aspek teknis dan non-teknis seperti pengetahuan & ketrampilan, wawasan, *leadership*, hingga *decison making*. Tidak menutup kemungkinan pula (untuk departemen tertentu) dapat dilakukan tes tertulis tambahan terkait *skill/kemampuan* dalam bekerja,
- Setelah semua proses *interview* tersebut diatas selesai dilaksanakan, selanjutnya para *user* yang terlibat dipimpin oleh *HR Manager* melaksanakan *Committee Meeting* (rapat terbatas terkait pemilihan kandidat), dimana forum/rapat kecil tersebut menghasilkan para kandidat yang layak untuk diproses lebih lanjut,
- Setelah *committee meeting* memutuskan beberapa kandidat yang layak untuk ditindaklanjuti, maka dalam hal ini personel rekrutmen akan menginformasikan kepada kandidat untuk melakukan *medical check-up/tes* kesehatan disalah satu *laboratorium* kesehatan swasta yang telah ditunjuk oleh perusahaan. Kandidat dapat terlebih dahulu datang kembali bertemu personel rekrutmen/tim *HR* dimana akan diberikan surat pengantar *medical check-up* guna diberikan kepada pihak *laboratorium* tersebut sebagai tanda bukti yang sah dan resmi bahwa individu tersebut merupakan kandidat yang sedang mengikuti tes seleksi di perusahaan,
- Setelah *laboratorium* mengeluarkan hasil *medical check-up* para kandidat, maka pihak *laboratorium* akan terlebih dahulu mengirimkan/menyampaikan hasil tersebut kepada pihak rekrutmen,
- Apabila berdasarkan hasil tes tersebut diatas kondisi kesehatan para kandidat dikategorikan baik dan tidak terdapat penyakit atau gangguan kesehatan yang dapat menghambat performa kerja, maka personel rekrutmen akan menginformasikan kembali hasil keputusan seleksi karyawan kepada kandidat sekaligus mengundang kembali kandidat untuk datang dan bertemu guna menyepakati gaji (kompensasi & *benefit*) untuk selanjutnya menandatangani kontrak kerja.

Analisis Proses Seleksi Karyawan

Selanjutnya penulis menganalisa terkait proses yang dilalui para kandidat beserta alat seleksi yang digunakan oleh personel rekrutmen. Para personel *HR* yang terlibat dalam proses seleksi ini, menggunakan beberapa metode & alat tes guna melihat kemampuan teknis & non-teknis, perilaku, serta potensi intelektual para kandidat. Adapun beberapa metode & alat yang digunakan tersebut adalah, *interview*, tes psikologi, *medical check-up* serta beberapa *functional/skill test* dalam departemen tertentu (khususnya *IT & Engineering*).

Dalam proses seleksi tahap 1 yang akan dihadapi para kandidat, dengan ini personel rekrutmen berbekal *employment application form*, *curriculum vitae* & *cover letter* serta dokumen lain seperti ijazah & transkrip akademik akan dicek terlebih dahulu kebenaran & keabsahan dokumen-dokumen tersebut, selain untuk memastikan bahwa individu tersebut adalah sesuai dengan spesifikasi yang kita butuhkan, proses pemeriksaan dokumen ini pula untuk melihat apakah dokumen tersebut asli dan benar adanya tanpa ada manipulasi/data fiktif, hal ini wajib dilakukan mengingat kasus-kasus sebelumnya yang sering kali terjadi dalam proses verifikasi dokumen. Lebih lanjut penulis mengkritisi bahwasannya cara ini cukup lemah, terutama untuk memverifikasi sertifikat-sertifikat pendukung profesi terkait kemampuan/*skill* dalam bekerja. Hal ini terjadi dikarenakan, untuk melihat secara fisik sertifikat tersebut, personel rekrutmen tidak memiliki kemampuan yang mumpuni, sebuah kemampuan minimal untuk membedakan apakah sertifikat tersebut dari segi fisik telah dimanipulasi.

Lebih lanjut metode dan alat tes dalam seleksi tahap 1 ini adalah tes psikologi melalui alat tes *Papikostik* dan *FRT (Figure Reasoning Test)*. Dimana *Papikostik* adalah suatu alat tes psikologi untuk mengukur dan melihat suatu gambaran umum dari kepribadian individu yang menampilkan perilaku tertentu, sehingga dapat dipastikan bahwa soal-soal/pertanyaan tes *Papikostik* ini berupa *item* pernyataan yang menggambarkan perilaku. Alat tes *Papikostik* ini berisi 90 pasang pernyataan yang harus dipilih oleh peserta tes, tentunya harus dipilih 1 pernyataan yang sangat sesuai/menggambarkan perilaku individu tersebut. Sedangkan *FRT* adalah, alat tes psikologi untuk mengukur suatu potensi intelegensi (potensi berkembangnya) seorang individu, dimana alat ini mengandung 45 soal mengenai kemampuan verbal dan non-verbal, seperti matematika dan bahasa.

Analisa lebih lanjut pun perlu dilakukan, terkait apakah tes psikologi ini tepat guna atau tidak dalam menseleksi kandidat, terkait hal ini penulis merasa perlu kembali lagi apakah tes ini sudah sesuai dengan peruntukannya apabila dikaitkan dengan hasil dari analisa jabatan, yaitu *job description* dan *job specification*. Maka daripada itu penulis melampirkan salah satu posisi yang sedang lowong dalam perusahaan, yaitu *Food & Beverage Manager*. Dalam *job description* posisi tersebut dimana umumnya terdapat *job tittle*, *job identification*, *job duties/essential functions* serta ditambah *job specification* (DeCenzo & Robbins, 2010: 123). Berikut dapat dilihat secara sekilas tugas dan tanggung jawab utama dari posisi tersebut,

Tugas & Tanggung Jawab

- Membuat perencanaan aktifitas *food & beverage* dengan cara melihat hasil analisa dan evaluasi agar rencana aktifitas dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan.
- Membuat biaya-biaya operasional yang diperlukan dengan cara melihat program-program, agar biaya operasional dapat disetujui serta digunakan secara efektif dan efisien.
- Merencanakan anggaran pendapatan *food & beverage* dengan cara melihat hasil analisa dan evaluasi tahunan, agar anggaran pendapatan *food & beverage* sesuai dengan perencanaan dan disetujui.

Pencapaian Kinerja

- Mengendalikan tingkat complain tamu.
- Meningkatkan *Revenue* dan *Upselling*.
- Pelayanan yang *excellent* berbasis *Sundanese Touch*.

Berikut pula penulis memaparkan secara sekilas *job specification* posisi ini,

Persyaratan Jabatan

- Pendidikan & Pengalaman, D-III perhotelan dengan pengalaman 3 (tiga) tahun dibidangnya.
- Keterampilan Numerik, mampu menghitung angka-angka dan menterjemahan dari mulai yang sederhana sampai dengan yang kompleks sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.
- Keterampilan dan Pengetahuan lainnya serta Sikap, mengetahui sistem dan prosedur *Food & Beverage* diantaranya adalah mengetahui pengoperasian komputer, lancar berbahasa Inggris lisan maupun tulisan, mampu berkomunikasi dengan baik dan mengetahui istilah Hotel dan wawasan yang luas.

Dapat dilihat terlebih dahulu untuk *job description* diatas, bahwasannya tugas-tugas utama dari seorang *F & B Manager* cukup kompleks dengan menuntut kandidat untuk bukan hanya memiliki kemampuan teknis tetapi juga non-teknis. Dimana aspek non-teknis seperti berkoordinasi dengan pihak lain, menanggapi datangnya keluhan/*complain*, berkomunikasi secara luwes & supel, berargumentasi secara logis, baik dan rasional serta, dapat memecahkan masalah sesuai prosedur & kebijakan yang berlaku membuat pihak rekrutmen melalui alat tes psikologi *Papikostik* dan *FRT* diharapkan mampu menemukan kandidat dengan karakter kepribadian yang menampilkan perilaku tersebut. Dengan demikian apabila tolak ukurnya adalah bagaimana sebuah alat tes psikologi menggali dan menginterpretasikan sebuah dinamika kepribadian serta melihat potensi diri (aspek intelegensi) untuk berkembang, maka penulis beranggapan bahwa alat tes tersebut cukup tepat guna.

Akan tetapi masalah baru hadir di dalam dalam menggunakan alat tes psikologi ini dimana pertama, banyak *user* departemen lain yang cenderung tidak mengindahkan/mempercayai hasil interpretasi dari tes ini, sehingga dampaknya adalah

bagaimanapun hasil interpretasi dinamika kepribadian yang memunculkan perilaku tertentu cenderung tidak akan dipakai. Sedangkan yang kedua adalah persepsi personel rekrutmen itu sendiri, dimana hanya bertolak ukur kepada hasil tingkat intelegensi semata, dalam hal ini adalah hasil dari tes *FRT*. Sedangkan aspek non-teknis/dinamika kepribadian cukup dikesampingkan saja. Sehingga menurut penulis, khusus untuk aspek non-teknis personel rekrutmen hanyalah berdasarkan observasi/pengamatan visual semata, tidak ada *2nd (second) opinion* untuk menguatkan dugaan tersebut.

Selanjutnya adalah metode *interview* yang digunakan oleh para *user* departemen terkait guna mendalami kemampuan teknis dan non-teknis dari para kandidat. Untuk yang pertama adalah wawancara yang dilakukan oleh *Dept. Head/Dir. Of* kepada para kandidat level pelaksana/*supervisor*, dimana pada wawancara ini *interviewer* akan lebih banyak melihat aspek pengetahuan, ketrampilan, komunikasi, bahasa inggris, potensi untuk berkembang, minat dan penampilan (Form R&S 06). Menurut penulis, wawancara ini khusus untuk aspek non-teknis menjadi bias dan hanya bergantung kepada bagaimana kemampuan para *interviewer* menggali lebih dalam, hal ini terjadi sebagai dampak dari tidak disertakannya atau tidak diyakininya alat tes psikologi khususnya *Papikostik* sebagai alat untuk melihat kepribadian para kandidat. Hal ini terjadi pula pada *interview* para kandidat untuk level diatas *supervisor* (Form R&S 07).

Kemudian untuk metode tes *medical check-up*, dimana penulis yakini laboratorium kesehatan tersebut akan bersikap independen terhadap apapun hasil dari tes para kandidat. Ada perihal yang dapat dikritisi oleh penulis disini, dimana biaya tes tersebut yang cenderung tinggi dan ditanggung sepenuhnya oleh kandidat. Dengan biaya tes kesehatan sebesar Rp. 400.000,- untuk 1 proses mencari kerja dirasakan terlalu mahal, terlebih untuk para kandidat yang berlevel dibawah *supervisor*, mungkin saja untuk level asisten manajer biaya ini sebanding dengan perkiraan tawaran kompensasi yang akan didapat. Menurut penulis, mungkin biaya ini dapat ditekan seminim mungkin dengan tidak memberatkan para kandidat dengan cara adanya subsidi atau bantuan dari pihak perusahaan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Secara prosedural proses rekrutmen & seleksi karyawan tertata dengan sistematis, namun khusus untuk proses rekrutmen itu sendiri adalah bagaimana perusahaan memutuskan untuk menggunakan *applyhotel.com* sebagai saluran eksternal utama dalam menarik kandidat dapat dipertanyakan kembali. Mengingat kontrak kerja yang telah disepakati bersama pihak ketiga tersebut telah terjadi untuk 1 tahun kedepan. Namun disisi lain, keadaan internal *HR Dept.* sendiri, terkait penanggung jawab utama dalam mencari kandidat karyawan menjadi timpang sebagai akibat adanya kekosongan posisi yang dibebankan kepada personel rekrutmen. Sehingga akibatnya proses seleksi menjadi terhambat untuk sementara waktu.
2. *Applyhotel.com* yang diyakini oleh perusahaan dapat menarik sekumpulan kandidat demi mengisi kekosongan posisi yang terjadi didalam perusahaan, untuk sementara waktu belum dapat dikatakan berjalan efektif, selain dikarenakan terhambatnya proses seleksi lebih lanjut, adalah sistem dari aplikasi tersebut memungkinkan tiap-tiap dari kandidat dapat berulang kali merespon pada 1 (satu) posisi/jabatan. Sehingga, personel rekrutmen sebagai *user* tidak dapat menghitung dengan akurat jumlah *applicant (yield ratio)* yang masuk untuk setiap posisi/jabatan.
3. Selain menggunakan *applyhotel.com* sesungguhnya perusahaan memiliki saluran eksternal lain, yaitu melalui lamaran manual yang datang ke meja personel rekrutmen, *HHRMA (Hotel Human Resource Manager Association)*, dan *LinkedIn* pribadi personel rekrutmen, namun personel rekrutmen beserta *HR Manager* tidak mendata berbagai lamaran kerja yang datang. Sehingga dapat dipastikan saat ini, personel rekrutmen maupun *HR Manager* tidak mempunyai *database* pelamar selain dari *applyhotel.com*.
4. Kemampuan personel rekrutmen yang tidak mumpuni dalam melaksanakan proses seleksi, khususnya dalam perihal penggunaan alat tes psikologi dan ditambah pula adanya unsur

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

“ketidak-pahaman” dari *HR Manager*, *General Manager*, dan para *user* dari departemen bersangkutan terkait alat tes dan interpretasi dari hasil tes psikologi tertentu, khususnya alat tes yang berguna untuk melihat serta mengukur dinamika kepribadian seseorang. Hal ini tentu saja menjadi ironi, dikarenakan disisi lain perusahaan yang menawarkan bisnis jasa dengan berbasis “*Feel Sundanese Touch*” sehingga membuat beberapa posisi/unit kerja di dalam perusahaan seperti, *Executive Chef*, *Room Division Manager*, *Front Office Manager* yang bersinggungan ataupun berhadapan langsung dengan *customer* sekaligus sebagai produsen jasa menjadi tidak terkoneksi apabila dikaitkan dengan perilaku yang ideal dan dibutuhkan ketika mencari kandidat pada posisi/unit kerja tersebut.

5. Tingginya biaya *medical check-up* sebagai proses saringan akhir para kandidat. Dengan biaya Rp. 400.000,- dapat dirasakan sangat berat apabila kandidat yang sedang mengikuti proses seleksi tersebut berada pada level posisi pelaksana, sehingga perusahaan dapat membuat kebijakan dengan adanya subsidi atas biaya tes kesehatan tersebut.
6. Tidak adanya suatu cara/teknik tertentu dalam proses seleksi khususnya pada tahap *interview* kepada para kandidat yang dilakukan oleh para *Dept. Head* hingga *General Manager*. Para *user* tidak dibekali teknik wawancara tertentu sebagai alat untuk menggali latar belakang, kemampuan dan kepribadian para kandidat. Sebagai akibatnya, dari setiap aktor tersebut mempunyai persepsi dan teknik yang berbeda-beda dalam menghadapi kandidat.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Dengan adanya unsur “*Sundanese Touch*” yang menjadi suatu produk jasa yang ditawarkan perusahaan kepada *customer*, maka seyogyanya perusahaan dalam hal ini *HR Dept.* dapat mengenali dan memahami terlebih dahulu bagaimana mengidentifikasi karyawan dan ataupun kandidat yang sejalan dengan apa yang menjadi harapan perusahaan dalam proses produksi dan penyampaian jasa. Terkait proses rekrutmen dan seleksi pada penelitian ini, maka penulis tetap beranggapan bahwa perusahaan tidak dapat mengesampingkan alat tes psikologi tertentu dan hanya bergantung pada aspek kecerdasan semata. Khusus untuk proses seleksi bertatap muka dengan para kandidat, penulis memberikan saran bahwasannya setiap aktor yang terlibat dalam proses tersebut dapat dibekali teknik tertentu, sebagai contoh, para *user/Dept. Head.* terkait dapat diberikan teknik wawancara seperti *Behavioral Event Interview (BEI)*, dimana suatu teknik wawancara dengan pendekatan perilaku yang dirancang untuk mendapatkan bukti perilaku serta prestasi kerja para kandidat. Dengan adanya hal ini, pada tahap wawancara diharapkan dapat memberikan kesamaan bahasa bagi para *user*, proses wawancara lebih terfokus (dengan adanya *interview guide*), dapat terhindar dari pertanyaan-pertanyaan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, memastikan informasi yang dibutuhkan terkumpul dan dievaluasi secara konsisten & adil, serta dapat membantu proses pengambilan/pemilihan kandidat yang objektif, adil dan tepat.
2. Perlunya evaluasi terhadap sumber rekrutmen perusahaan terutama *applyhotel.com* sebagai ujung tombak utama perusahaan dalam menjual iklan lowongan kerjanya kepada khalayak luas. Dengan kontrak kerja yang telah terjalin untuk 1 (satu) tahun ke depan hingga saat ini saluran tersebut belum mampu menjawab tantangan yang ada, terlepas dari personel rekrutmen yang mengalami hambatan lain namun penulis menilai bahwa cara kerja dari sistem tersebut tetap tidak dapat dikatakan efektif. Personel rekrutmen yang seharusnya menerima data akurat terkait jumlah pelamar pada 1 (satu) atau berbagai posisi pekerjaan diharuskan mensortir ulang dengan manual perihal kandidat yang telah merespon iklan lowongan kerja tersebut. Sehingga, dengan kondisi seperti ini maka semestinya perusahaan mempertimbangkan saluran-saluran eksternal yang lain, sebagai contoh, perusahaan dalam hal ini *HR Dept.* dapat saja menjalin hubungan dengan institusi-institusi pendidikan perhotelan/*tourism* yang terdapat di Kota Bandung. Selain perusahaan memberikan kesempatan edukasi dan praktek kerja lapangan kepada institusi tersebut demi mengenali

Analisis Pelaksanaan Rekrutmen & Seleksi Karyawan di
Grand Royal Panghegar Hotel & Convention

lebih jauh aktifitas bisnis perusahaan, disisi lain hal ini memiliki biaya yang sangat murah, serta membangun ikatan moral yang cukup kuat antara perusahaan dengan institusi pendidikan tersebut terkait penyediaan tenaga kerja ataupun kesempatan berkarir bagi mahasiswa/siswa-nya.

3. Perlunya persamaan persepsi bahwasanya proses rekrutmen dan seleksi karyawan tidak dapat dikesampingkan begitu saja, mengingat departemen yang mengalami kekosongan tersebut tentu saja mengalami beban kerja yang cukup berat dalam aktifitasnya. Sehingga *HR Dept.* dalam hal ini sebagai penanggung jawab utama dapat memastikan bahwasanya proses pemenuhan kebutuhan karyawan dapat berjalan lancar tanpa hambatan. Hal ini cukup mudah dilakukan, sebagai usaha pertama dalam memastikan proses rekrutmen dan seleksi dapat berjalan dengan lancar adalah dengan memastikan bahwa *HR Dept.* sendiri tidak mengalami kekurangan kekuatan pegawai seperti saat ini, dimana personel rekrutmen lebih disibukkan dengan pekerjaan *training* internal perusahaan. Penulis merasa sangat tepat apabila perusahaan mengisi terlebih dahulu posisi *training officer* yang telah ditinggalkan cukup lama, sehingga dengan individu-individu yang berada pada posisi pekerjaan seharusnya dapat bekerja lebih fokus demi menjalankan fungsi-fungsi *human resource* tersebut.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., dan Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=3c79692b2eb62154108e4e569bc2ebae>, diakses 6 November 2015)
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=00E6509212293410141C212CB0E4F939>, diakses 9 November 2015)
- Bharwani, S., dan Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150-162
- DeCenzo, D., dan Robbins, S.P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=4E68EEF0D2C2BBFF46F8E8206DA78A21>, diakses 11 September 2013)
- Dokumen *Human Resources Department* Grand Royal Panghegar Hotel & Convention Tahun 2016
- Mejia, L.G., Balkin, D.B., dan Cardy, R.L. (2012). *Managing Human Resource*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=BC5741C0A8FD33743035C4B5E692E22C>, diakses 15 Juni 2016)
- Mondy, R.W., dan Martocchio, J.J., (2016). *Human Resource Management*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=1E50CE6CE17857B2FC907FCE76C60F57>, diakses 26 Mei 2016)
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Edisi 7, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pilbeam, S., dan Corbridge, M. (2010). *People Resourcing and Talent Planning*, (<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=eb9906331d5fc041bd285e1be5ec9632>, diakses 11 September 2015)