



# Analisis Optimalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Posisi Manajer Operasional di PT Inovasi Teknologi Solusindo

Dhea Herdianti Surya<sup>1</sup>, Dewi Khrisna Sawitri<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

Email: <sup>1</sup>22012010194@student.upnjatim.ac.id, <sup>2</sup>dewikhrisna.mnj@upnjatim.ac.id,

Email Penulis Korespondensi: <sup>1</sup>22012010194@student.upnjatim.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi proses rekrutmen dan seleksi posisi manajer operasional di PT Inovasi Teknologi Solusindo. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, data diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan tim HR dan kandidat, observasi langsung, serta analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi melibatkan tahapan kompleks, seperti tes psikologi, cross-reference check, dan wawancara mendalam dengan CEO, yang dirancang untuk memastikan kecocokan kandidat dengan kebutuhan perusahaan. Meskipun proses ini efektif, terdapat tantangan berupa keterbatasan sumber daya dan anggaran. Rekomendasi mencakup penggunaan teknologi rekrutmen modern dan peningkatan keterlibatan manajemen untuk mengoptimalkan hasil seleksi.

**Kata Kunci:** Rekrutmen, Seleksi, Manajer operasional, HR, Optimalisasi

**Abstract**—This study aims to analyze the optimization of the recruitment and selection process for the operational manager position at PT Inovasi Teknologi Solusindo. Using a qualitative descriptive method, data were collected through structured interviews with HR teams and candidates, direct observations, and document analysis. The results reveal that the selection process involves complex stages, such as psychological tests, cross-reference checks, and in-depth interviews with the CEO, designed to ensure candidate alignment with company needs. Although effective, the process faces challenges in resource and budget limitations. Recommendations include adopting modern recruitment technologies and enhancing managerial involvement to optimize selection outcomes..

**Keywords:** recruitment, selection, operational manager, HR, optimization

## 1. PENDAHULUAN

Di sebuah perusahaan, potensi sumber daya manusia memegang peranan yang penting untuk mendukung tercapainya tujuan, visi, dan misi perusahaan. Salah satu awalan untuk memastikan tercapainya tujuan ini adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi yang optimal. Proses ini menjadi langkah utama untuk mendapatkan kandidat terbaik yang tidak hanya memenuhi kualifikasi yang ditentukan, tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya yang ada di perusahaan. Untuk posisi seperti seorang manajer, mengoptimalkan proses rekrutmen dan seleksi menjadi sangat amat penting, mengingat banyaknya pertimbangan karena posisi ini memiliki tanggung jawab besar dalam pengambilan keputusan dan pengawasan. Peran manajer dalam sebuah perusahaan sangatlah krusial bagi jalannya operasional yang ada di perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan proses rekrutmen dan seleksi yang optimal untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang lebih memuaskan. [3][12]

PT Inovasi Teknologi Solusindo, yang merupakan sebuah perusahaan penyedia solusi perangkat lunak untuk fasilitas kesehatan, menghadapi tantangan yang cukup kompleks dalam menemukan kandidat yang mampu mendukung inovasi dan pertumbuhan perusahaan, serta meningkatkan kualitas SDM yang ada. Seiring dengan perkembangan kebutuhan perusahaan, proses rekrutmen dan seleksi di posisi manajer memerlukan pendekatan yang lebih strategis dan terstruktur. Di PT Inovasi Teknologi Solusindo, terdapat perbedaan metode seleksi yang digunakan untuk posisi manajer operasional, yaitu dengan dibuat lebih kompleks dan bertahap daripada seleksi untuk posisi staf seperti staf sales. Tujuan menambah metode seleksi yang digunakan untuk menyeleksi manajer operasional adalah karena semakin krusial sebuah jabatan, maka hal-hal yang dipertimbangkan akan semakin banyak. Dengan begitu, tim HR dari PT Inovasi Teknologi Solusindo melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi dengan metode yang lebih banyak dan kompleks dari sebelumnya.

Rekrutmen merupakan suatu proses serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menjaring sumber daya manusia yang dinilai sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan sebuah organisasi, dengan memperhatikan aspek ekonomi, hukum, dan budaya (Martin dan Kelliher, 2017). Berbeda dengan rekrutmen, seleksi sendiri adalah proses memilih sekelompok orang yang kemungkinan besar akan menjadi anggota suatu organisasi, memastikan bahwa orang-orang terpilih tersebut kemungkinan besar akan berhasil dalam pekerjaan dan memberikan kontribusi terbesar bagi organisasi (Arthur, 2015). [3]

Biasanya, setiap organisasi atau perusahaan memiliki metode dan tahapan proses seleksi dan rekrutmen yang berbeda-beda [3]. Tentunya perbedaan itu ditentukan dari kebutuhan perusahaan terhadap posisi apa yang sedang dicari, kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan, dan tingkat urgensi maupun seberapa krusialnya posisi itu.





Rekrutmen sendiri memiliki dua jenis, antara lain yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Rekrutmen internal biasanya dilakukan dengan cara menaikkan jabatan karyawan di dalam perusahaan tersebut untuk mengisi posisi yang kosong di atasnya, sedangkan rekrutmen eksternal artinya perusahaan akan membuka lowongan dan menyebarkan *flyer* yang berisi tentang informasi terkait posisi yang dibuka dan apa saja kualifikasi yang dibutuhkan. [3]

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1 Pengumpulan Data

Data di dalam penelitian ini telah dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara terstruktur dilakukan dengan dua anggota tim HR yang terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi serta dua kandidat yang mengikuti proses tersebut. Wawancara ini bertujuan untuk memahami pengalaman, tantangan, dan masukan dari perspektif masing-masing pihak. Kedua, observasi langsung dilakukan untuk memantau tahapan proses rekrutmen dan seleksi di PT Inovasi Teknologi Solusindo, termasuk bagaimana setiap langkah diimplementasikan dan kendala yang muncul selama pelaksanaan. Ketiga, analisis dokumen dilakukan dengan meninjau dokumen terkait seperti laporan proses seleksi sebelumnya, formulir kandidat, dan kebijakan perusahaan untuk memperoleh informasi tambahan yang relevan mengenai keefektifan sistem yang diterapkan.

### 2.2 Penerapan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan tahapan pengumpulan data yang meliputi wawancara dengan dua anggota tim HR dan dua kandidat, observasi langsung terhadap pelaksanaan rekrutmen, serta analisis dokumen rekrutmen sebelumnya. Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini mencakup alat perekam suara untuk mendokumentasikan wawancara, formulir online untuk pengumpulan data kandidat, serta laptop dan alat tulis untuk mencatat hasil observasi dan merekap data yang terkumpul. Validasi dilakukan melalui triangulasi data dari ketiga teknik pengumpulan data tadi untuk memastikan akurasi temuan penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Tahapan Proses Rekrutmen dan Seleksi Posisi Manajer Operasional

Rekrutmen, sesuai dengan pernyataan (Mathis & Jackson, 2001), merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk menghasilkan sejumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi guna mengisi posisi pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi. Sementara itu, (Samsudin, 2006) menyatakan bahwa rekrutmen meliputi proses pencarian, penemuan, pengundangan, hingga penetapan sejumlah individu, baik dari *internal* maupun *external* perusahaan, sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik yang sesuai dengan rencana pengelolaan SDM. [3]

Menurut (Gatewood & Field, 2001), seleksi adalah proses mengumpulkan dan mengevaluasi informasi terkini serta akurat mengenai individu yang menerima tawaran pekerjaan. Sedangkan menurut (Hardiansyah & Nulhaqim, 2019), seleksi merupakan serangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk menentukan pelamar yang memiliki kemampuan andal dan profesional, sehingga layak diterima sebagai karyawan. [1]

Tahapan proses rekrutmen dan seleksi merupakan rangkaian langkah yang bertujuan untuk menarik dan memilih individu terbaik untuk mengisi posisi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Rekrutmen diawali dengan proses pencarian dan pengumpulan kandidat yang berkualifikasi, baik dari dalam maupun luar organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Mathis dan (Jackson, 2001). Proses ini bertujuan untuk memastikan perusahaan memiliki cukup banyak pelamar yang sesuai dengan kebutuhan posisi yang telah direncanakan [12]. Setelah kandidat terkumpul, tahap seleksi dilakukan untuk mengevaluasi informasi tentang para pelamar, seperti yang disebutkan oleh (Gatewood & Field, 2001). Seleksi melibatkan langkah-langkah spesifik, sebagaimana dijelaskan oleh (Siagian, 1994), guna menentukan kandidat mana yang memenuhi kriteria untuk diterima dan mana yang tidak. [1]

Tahapan proses rekrutmen dan seleksi di PT Inovasi Teknologi Solusindo untuk posisi manajer mendapatkan bentuk pengembangan dan inovasi dari proses rekrutmen dan seleksi sebelumnya. Sebelum melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer, telah dilaksanakan terlebih dahulu untuk posisi Sales Executive, dan keduanya memiliki cukup banyak perbedaan dalam pelaksanaannya. Proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer tergolong lebih kompleks dan melewati lebih banyak tahapan seleksi daripada untuk posisi sales executive yang tergolong lebih simpel. Berikut adalah tahapan proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer operasional:

- a. Penyebaran lowongan



Yang pertama dilakukan adalah penyebaran lowongan kerja untuk posisi Sales Executive di PT Inovasi Teknologi Solusindo, dengan memanfaatkan platform online seperti LinkedIn maupun media sosial untuk menyebarkan flyer lowongan kerja. Dengan begitu, terkumpul sejumlah CV yang masuk ke email HR perusahaan dan nantinya akan diseleksi di tahap berikutnya.

b. Seleksi CV

Selanjutnya, memulai proses seleksi dengan cara melakukan seleksi CV yang terkumpul. Seleksi CV adalah tahap untuk meninjau informasi tertulis dari kandidat, seperti riwayat pekerjaan, latar belakang pendidikan, dan pencapaian, dengan tujuan memastikan apakah kandidat memenuhi kualifikasi dasar yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut (Mondy & Martocchio, 2016). Sedangkan (Yulianti, 2017) menyatakan Seleksi CV bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini memberikan perusahaan gambaran awal mengenai kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh kandidat. Seleksi CV ini dilakukan oleh manajer HR di PT Inovasi Teknologi Solusindo, yang nantinya hasil dari seleksi CV akan dijadikan di satu folder untuk dihubungi dan diminta mengisi formulir. [15] Tes Psikologi (CFIT dan PAPI KOSTIK)

Tes CFIT merupakan salah satu jenis tes psikologi berbasis gambar yang digunakan untuk mengukur tingkat intelegensia, menentukan kecerdasan, memilih jenis terapi, dan melakukan tes kepegawaian. Tes ini dirancang untuk mengurangi pengaruh kemampuan verbal dan tingkat pendidikan dalam mengukur intelegensi individu (Cattell, 1989). Sedangkan (Anastasi & Urbina, 1997) menyatakan CFIT adalah tes yang dirancang untuk mengukur kemampuan intelektual umum (general intelligence) menggunakan soal-soal nonverbal, seperti pola gambar, sehingga dapat digunakan oleh setiap pribadi dari berbagai latar belakang budaya. [4]

PAPI Kostick adalah sebuah alat penilaian yang umum digunakan di industri dan organisasi untuk mengevaluasi calon karyawan, guna melihat potensi mereka serta kecocokan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Tes PAPI dibuat untuk menilai kebutuhan, preferensi, dan pola perilaku individu dalam lingkungan kerja. Tes ini berguna untuk mengidentifikasi motivasi seseorang dan kesesuaian mereka dengan budaya organisasi (Kostick, 1997). [6]

Jadi setelah mengisi formulir data diri, kandidat akan dihubungi untuk penjadwalan tes psikologi. Lalu tes psikologi dilaksanakan secara online via *google meet*. Tes psikologi diinstruksi langsung oleh tim HR, dan kandidat akan mengerjakan tes tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

c. Tes BAUM dan tes tulis

Tes Baum, atau yang juga dikenal dengan tes menggambar pohon, adalah jenis psikotes yang dipergunakan untuk menilai karakter dan kepribadian dari seseorang. Tes ini unik karena menggunakan gambar pohon sebagai sarana untuk menggambarkan ekspresi kepribadian individu. Aspek-aspek seperti bentuk gambar, kelengkapan, kerapian, cara menggambar, dan elemen lainnya dapat memberikan penilaian terhadap kepribadian seseorang tersebut. Pohon sendiri memiliki arti filosofis yang melambangkan keteduhan untuk para makhluk hidup, sehingga pohon mengandung banyak makna dan arti yang dalam. Tes ini mampu mengidentifikasi konflik internal atau tekanan psikologis yang tidak disadari oleh individu, yang tercermin dari simbolisme dalam gambar, seperti bagian akar, batang, hingga cabang (Hammer, 1980). [7]

Sedangkan tes tulis mencakup studi kasus untuk manajer HR dan manajer keuangan, dan juga *work sample* terkait laporan arus kas perusahaan. Dua tes ini dilaksanakan secara bersamaan secara *offline*, kandidat akan diundang ke perusahaan untuk melaksanakan tes lalu diminta untuk mengerjakan tes baum dan tes tulis secara berurutan. setelah selesai, hasil dari tes baum dan tes tulis yang dikerjakan akan dinilai oleh tim HR.

d. Wawancara HR admin dan manajer HR

Wawancara dalam rekrutmen adalah tahap penilaian untuk menentukan kelayakan calon karyawan. Proses ini meliputi penyaringan pekerjaan, pemeriksaan latar belakang melalui wawancara, hingga penawaran posisi. Tujuannya adalah mengumpulkan informasi penting, mengevaluasi aspek tertentu, dan memverifikasi data yang ada. Untuk lebih spesifiknya, wawancara HR adalah proses untuk mengidentifikasi potensi serta kesesuaian karakter kandidat dengan organisasi, sedangkan wawancara user berfungsi untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan memastikan kandidat mampu memenuhi ekspektasi pekerjaan yang ditawarkan (Handoko, 2008). [9]

Setelah melaksanakan proses tes baum dan tes tulis, kandidat akan diarahkan untuk melakukan rangkaian interview secara bergantian dengan HR admin dan manajer HR, tentunya dengan pembahasan topik dan penilaian yang berbeda.

e. CRC (*Cross Reference Check*)

*Cross Reference Check* dianggap sebagai metode yang efektif untuk memastikan validitas informasi kandidat dan meningkatkan kualitas seleksi. Dengan melakukan cross reference check, perusahaan tidak hanya



dapat memeriksa kesesuaian data yang diberikan, tetapi juga mendapatkan wawasan tambahan mengenai perilaku, etika kerja, dan sikap kandidat di tempat kerja sebelumnya (Kumar & Natarajan, 2020). [8]

CRC selama implementasi dibagi menjadi tiga fase: fase persiapan, fase implementasi, dan fase evaluasi. Proses ini dilakukan setelah pelaksanaan tes baum dan tes tulis, yaitu proses di mana tim HR akan melakukan pemeriksaan referensi ke perusahaan-perusahaan yang dicantumkan oleh kandidat sebagai pekerjaan sebelumnya. Tim HR akan menghubungi nomor perusahaan yang tertera dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terkait kandidat. [8]

f. Wawancara *user* dengan CEO langsung

Setelah data-data yang diperlukan dari CRC sudah terkumpul, maka tahap seleksi selanjutnya adalah melakukan wawancara langsung dengan CEO sebagai *user* dari posisi manajer. Hasil dari wawancara CEO akan menjadi pertimbangan untuk kandidat dapat dilanjutkan ke proses berikutnya atau tidak.

g. *Offering*

*Offering* adalah penawaran resmi dari pihak perusahaan kepada kandidat yang telah lolos melalui seluruh tahapan seleksi dan dipilih untuk mengisi posisi yang sedang dibutuhkan. Tahap *offering* dalam seleksi merupakan proses di mana perusahaan memberikan tawaran pekerjaan kepada kandidat yang lolos dari tahap seleksi sebelumnya. Pada tahap ini, perusahaan menyampaikan informasi terkait posisi, gaji, dan manfaat lainnya, serta mengundang kandidat untuk menerima atau menolak tawaran tersebut (Robbins & Judge, 2017). [5]

Yang terakhir adalah tahap ini, manajer HR akan melakukan sesi *offering* melalui wawancara untuk melakukan kesepakatan dengan kandidat yang terpilih. Lalu setelah melakukan diskusi panjang dengan manajer HR, jika kandidat sudah setuju dan sepatutnya dengan tawaran yang ditawarkan perusahaan, maka kandidat tersebut akan mengisi posisi manajer operasional dan resmi menjadi karyawan baru.

### 3.2 Optimalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Posisi Manajer Operasional

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di sebuah perusahaan, sehingga sangatlah krusial untuk memastikan optimalisasi dari proses ini yang akan melibatkan para kandidat yang melamar ke perusahaan. Efektivitas rekrutmen dan seleksi menjadi indikator keberhasilan perusahaan, yang bergantung pada kualitasnya, jika terdapat ketersediaan sumber daya manusia yang mencukupi serta memiliki kompetensi dan profesionalisme [2]. Rekrutmen dianggap efektif apabila perusahaan dapat menarik banyak pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga memungkinkan perekrutan karyawan dengan kualitas terbaik (Budiantoro dalam Kumaladewi, 2018). Selain itu, Hasibuan (Kumaladewi, 2018) menyatakan bahwasanya rekrutmen yang efektif mampu menyediakan informasi yang akurat dan konsisten terkait jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mengisi berbagai posisi pekerjaan. [12]

Proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer di PT Inovasi Teknologi Solusindo sudah menunjukkan tingkat efektivitas yang baik, namun masih memiliki ruang untuk optimalisasi. Saat ini, proses tersebut telah mencakup analisis jabatan dan *job modelling* untuk menentukan kriteria kesuksesan yang jelas, seperti apa saja kompetensi dan karakteristik yang dibutuhkan untuk posisi manajer. Aktivitas *job modelling* juga dilengkapi dengan asesmen protokol, yang digunakan untuk memilih metode atau alat terbaik dalam mengidentifikasi kriteria tersebut, misalnya mengukur intelegensi seseorang yang lebih akurat lewat tes tertentu dibandingkan hanya menggunakan wawancara. Pendekatan ini lebih mendalam dibandingkan metode rekrutmen dan seleksi sebelumnya, yang cenderung menggali semua aspek kandidat hanya melalui wawancara [13]. Selain itu, seleksi kali ini melibatkan *Cross Reference Check* (CRC) untuk memastikan kembali kualitas akhir dari kandidat yang dipilih. Seperti berdasarkan kutipan wawancara dari manajer HR berikut:

*“Sudah efektif tp masih bisa dioptimalisasikan lagi, ada analisis jabatan, job modelling. Kita proses lebih panjang karena posisi ini sangat penting. Aktivitas dari job modelling kita tentukan kriteria kesuksesannya apa, seperti mengelola rekrutmen seleksi itu butuh seseorang yang seperti apa. Asesmen protokol dibutuhkan untuk mencari tools atau metode atau prediktor terbaik untuk mengungkap kriteria2 tadi, sedangkan proses rekrutmen dan seleksi sebelumnya ga gitu (langsung interview untuk semua kriteria), sehingga kriteria2 itu di manajer ini bisa kita gali dgn tepat. Ketemu hasil akhir misalkan kita nyari intelegensi, kita cari dari tes intelegensi bukan dari interview. Ini sehingga kriteria2 itu di manajer ini bisa kita gali dgn tepat. Ketemu hasil akhir misalkan kita nyari intelegensi, kita cari dari tes intelegensi bukan dari interview. Ini benar benar kita gali, bahkan ada crc juga sedangkan rekrutmen dan seleksi sebelum sebelumnya ga sampe ada seleksi.”*



Menurut Cascio (2018) menyatakan bahwa dengan mengoptimalkan rekrutmen dan seleksi, perusahaan dapat lebih efisien dalam mengidentifikasi calon yang memiliki keterampilan yang tepat untuk menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan reputasinya sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta-talenta terbaik. Maka dari itu, dikembangkanlah proses seleksi yang ada untuk menjadi lebih kompleks karena menyesuaikan dari kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. [12]

Namun, proses ini masih dalam tahap awal penerapan, sehingga optimalisasinya belum sepenuhnya terukur. Hal ini karena hasil akhir dari kinerja kandidat yang terpilih belum dapat dievaluasi apakah sudah sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan *user*. Apabila hasil seleksi ini memberikan kepuasan kepada user, pendekatan serupa dapat diadopsi sebagai standar dalam proses rekrutmen dan seleksi berikutnya. Langkah optimalisasi ini diharapkan dapat menghasilkan kandidat yang benar-benar memenuhi kebutuhan organisasi secara lebih sistematis dan akurat. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan kandidat dan HR *general*:

*“Masih belum sepenuhnya, baru dijalankan satu kali ini dan belum melihat hasil akhir dari kinerja kandidat yang diterima apakah dapat memenuhi sesuai ekspektasi dan memuaskan bagi user. jika hasil dari seleksi ini user merasa puas dengan kandidat yang kita dapatkan dari seleksi yang sudah dilakukan, kedepannya bisa digunakan lagi cara yang kita lakukan saat ini.”*

*“Menurut saya sudah cukup efektif, karena tahapan-tahapan seleksinya juga sudah jelas dan kita tidak terlalu kebingungan saat mengikuti prosesnya.”*

Dalam menjalankan proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi. Salah satu hambatan utama adalah pelaksanaan *Cross Reference Check* (CRC). Proses ini cukup menantang karena tidak semua referensi bersedia untuk dihubungi, memberikan informasi mendetail, atau menceritakan hal-hal terkait kandidat yang ditanyakan. Kendala lainnya adalah penggunaan alat tes dan prediktor yang masih berbasis alat-alat lama. Meskipun tersedia alat yang lebih baru dan akurat, penggunaannya terkendala oleh biaya yang tinggi, sehingga perusahaan memilih menggunakan alat yang lebih terjangkau. Dikutip dari pernyataan manajer HR berikut:

*“Hambatannya seperti crc itu kesulitan, tp kita ga boleh nyerah karena memang hampir di semua tempat memang susah menjalankan crc karena ga semua orang mau untuk ditelpon, ditanya tanyain dgn detail, ataupun cerita tentang orang yg ditanyakan. Alat tes dan prediktor yg digunakan menggunakan alat alat yg lama, dan sekarang udah ada yg baru tp mahal, kita pake yg bisa kita jangkau. Tapi ya resikonya bisa aja itu udah kesebar di internet (seperti soal studi kasus).”*

Menurut Taylor dan Small (2002), tantangan dalam cross-reference check termasuk waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pengecekan referensi secara menyeluruh. Proses ini bisa memakan waktu dan energi yang banyak, terutama jika kandidat memberikan banyak referensi yang perlu diverifikasi secara mendalam. Lalu, tantangan lain dalam cross-reference check adalah masalah validitas informasi yang diberikan oleh pihak ketiga. Referensi yang tidak relevan atau terlalu umum dapat mengurangi nilai dari cross-reference check itu sendiri, karena informasi yang diberikan mungkin tidak mencerminkan kinerja kandidat secara nyata (Gatewood, Feild, & Barrick, 2015). Dan hal ini benar adanya, dikarenakan hasil yang didapat dari CRC biasanya cenderung sangat umum karena hanya berdasarkan pada penilaian atau catatan HR secara umum saja. [8]

Selain itu, hambatan juga muncul pada aspek anggaran. Untuk posisi strategis seperti manajer, penting untuk mempertimbangkan kesesuaian antara anggaran perusahaan dan ekspektasi gaji kandidat. Karena posisi ini umumnya memiliki *expected salary* yang tinggi, perusahaan perlu melakukan penyesuaian agar tetap kompetitif dalam menarik kandidat terbaik sekaligus menjaga efisiensi anggaran. Hambatan-hambatan ini memerlukan perhatian khusus agar proses rekrutmen dan seleksi dapat berjalan lebih optimal di masa mendatang. Berikut adalah kutipan wawancara dari HR *general* yang menanggapi:

*“Hambatan menurutku lebih di budget ya, karena untuk posisi tinggi seperti ini, kita harus tau budget perusahaan untuk salary berapa dan kita juga harus tau bahwa untuk posisi ini expected salary juga tinggi jadi harus ada penyesuaian di bagian ini.”*

Seperti yang diungkapkan oleh O'Neill & Beauvais (2018), bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi gaji dan tawaran perusahaan dapat memengaruhi kepuasan kerja jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mencakup pembicaraan terbuka mengenai ekspektasi gaji, agar kedua belah pihak memiliki pemahaman yang jelas dan realistis. Dan pembahasan tentang ini akan selalu dibicarakan oleh kandidat yang telah lolos semua tahap seleksi di tahapan *offering*. Namun dari awal ketika para kandidat mengisi formulir data diri secara *online*, tim HR hanya akan memilih kandidat yang memberikan ekspektasi gaji yang setidaknya dapat disanggupi oleh perusahaan. [10]

Proses rekrutmen dan seleksi kali ini memiliki beberapa keunggulan yang menjadikannya lebih komprehensif dibandingkan metode sebelumnya. Seperti tahapan yang dilakukan lebih detail daripada pendekatan



sebelumnya, tahapan-tahapan yang detail tersebut mampu untuk menciptakan penggambaran kualifikasi kandidat yang lebih spesifik dan lebih akurat. Dengan menerapkan analisis jabatan dan *job modelling*, perusahaan dapat mengidentifikasi kriteria spesifik yang dibutuhkan untuk posisi manajer, sehingga seleksi lebih fokus pada kandidat yang memenuhi standar tersebut. Pendekatan ini diperkuat dengan asesmen protokol, yang memastikan penggunaan alat dan metode seleksi yang relevan untuk menggali potensi kandidat secara lebih mendalam. Selain itu, pelibatan CRC memberikan validasi tambahan terhadap hasil seleksi, memastikan bahwa keputusan akhir dibuat berdasarkan evaluasi yang matang dan menyeluruh [10]. Langkah-langkah ini menunjukkan peningkatan kualitas dalam proses rekrutmen untuk posisi strategi yang mendetail, seperti pernyataan wawancara dari pihak kandidat dan juga HR *general* berikut:

*“Proses seleksi jangkauannya jadi lebih detail, luas dan dari beberapa sudut pandang jadi gambaran diri kandidat bisa lebih tercermin.”*

*“Prosesnya lebih jelas dan lumayan simpel untuk diikuti, seperti tes baum, tes cfit dan lain lain. Jadi menurut saya, hasilnya juga akan lebih optimal karena kandidat-kandidat itu disaring melalui beberapa tahapan seleksi.”*

Tantangan terbesar selama menjalankan proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer adalah keterbatasan waktu dan personil di tim HR itu sendiri. Proses seleksi yang melibatkan banyak tahapan, seperti analisis jabatan, asesmen protokol, seleksi CV, tes psikologi, wawancara, hingga CRC membutuhkan durasi yang lebih panjang dibandingkan seleksi untuk posisi lainnya yang pernah dilakukan di PT Inovasi Teknologi Solusindo. Hal ini memerlukan pengelolaan waktu yang baik agar seluruh rangkaian dapat terlaksana tanpa mengganggu operasional lain di perusahaan. Selain itu, keterbatasan personil yang tersedia untuk mendukung proses ini menjadi kendala, karena tidak semua anggota tim memiliki kapasitas atau ketersediaan untuk menangani rangkaian seleksi yang cukup kompleks. Lalu dilaksanakannya tes secara online dapat menyebabkan resiko terkendalanya jaringan bagi kandidat yang mengikuti prosesnya. Tantangan ini menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada agar proses tetap berjalan secara efektif. Berikut adalah pernyataan dari tim HR dan kandidat yang mendukung:

*“Tantangannya itu di waktu dan personel, untuk rangkaian proses yang banyak butuh waktu yang lebih panjang dan juga butuh personel yang bisa back up handle juga rangkaian seleksi ini.”*

*“mungkin ketika mengerjakan tes psikologi secara online, itu kadang agak putus putus karena sinyalnya jadi agak mengganggu pengerjaan soal.”*

Untuk mengembangkan proses rekrutmen dan seleksi agar lebih baik kedepannya, beberapa saran dapat dipertimbangkan. Salah satunya adalah menggunakan *software* rekrutmen yang lebih canggih dan terintegrasi, seperti yang dapat langsung terkoneksi dengan platform profesional seperti LinkedIn. Dengan *software* ini, CV dari kandidat akan otomatis terkumpul dan disaring sesuai kriteria, sehingga dapat menentukan secara otomatis siapa yang lolos atau tidak di setiap tahap seleksi. *Software* ini juga bisa menghasilkan *email* otomatis untuk memberitahu kandidat yang tidak lolos tentang kepastian hasil seleksi, sehingga proses menjadi lebih efisien dan transparan. Meskipun memerlukan tambahan anggaran, investasi ini dapat meningkatkan efektivitas dan mengurangi beban kerja manual, yang saat ini masih menjadi tantangan. Seperti saran yang diberikan oleh manajer HR ketika melakukan sesi wawancara:

*“Yang bisa ditingkatkan kita bisa pake software rekrutmen yang lebih proper, misal softwarenya bisa langsung connect ke linkedin, jadi cv cv yang terkumpul otomatis dikumpulkan. Lalu bisa menentukan secara otomatis siapa siapa saja yang lanjut ke tahap 2 ataupun gagal di tahap 1. Misal ga lolos, langsung generate email ke kandidat untuk memberitahukan ketidakkolosalan. Itu akan menambah budget tapi sangat efektif untuk diwujudkan. Karena kita sekarang itu menggunakan cara manual untuk menyajikan data rekrutmen dan seleksi. Juga perlu untuk meningkatkan experience dari pelamar.”*

Breaugh (2008) berpendapat bahwa penerapan *software* dalam rekrutmen dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pengelolaan data pelamar, serta mempermudah proses penyaringan kandidat di tahap awal. Dengan sistem otomatis, HR dapat lebih cepat mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan, sekaligus meningkatkan efisiensi waktu dan biaya dalam proses seleksi. Sama seperti yang disarankan, bahwa dengan adanya *software* untuk proses rekrutmen dan seleksi, meminimalisir terjadinya *human error*, dan tentunya akan semakin mempermudah pekerjaan tim HR juga lebih menghemat waktu. [11]

Selain itu, dukungan dari personil tambahan yang terlatih juga sangat penting untuk membantu menangani rangkaian proses seleksi yang kompleks, khususnya untuk posisi strategis. Tak hanya itu, partisipasi



aktif dari *Board of Directors* (BOD) dalam proses seleksi, terutama untuk posisi manajerial, juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas evaluasi dan pengambilan keputusan. Dengan kombinasi teknologi yang lebih modern, personel yang mendukung, dan keterlibatan manajemen, proses rekrutmen di masa depan dapat berjalan lebih optimal dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi para pelamar. Sesuai dengan saran dari HR *general* berikut:

“Support dari personel yang bisa bantu juga untuk handling rangkaian proses seleksi. support dari BOD yang diharapkan turut serta dalam melakukan seleksi terutama untuk posisi up seperti saat ini.”

Seperti yang ditekankan oleh Becker & Huselid (2006), bahwa peran *Board of Directors* (BOD) sangat penting dalam memastikan kebijakan sumber daya manusia (SDM), termasuk proses rekrutmen dan seleksi, selaras dengan strategi perusahaan. Keterlibatan BOD dalam proses ini membantu menjamin bahwa karyawan yang direkrut memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang. Peran BOD yang aktif dalam rekrutmen dan seleksi memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam memilih kandidat tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis, tetapi juga bagaimana kandidat tersebut dapat beradaptasi dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan [14]. Dengan keterlibatan BOD, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan SDM yang diterapkan mendukung visi dan misi perusahaan, serta menarik talenta yang akan memberikan kontribusi positif untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, BOD berperan penting dalam menciptakan strategi perekrutan yang berkelanjutan, memperkuat posisi kompetitif perusahaan yang telah ada, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

## 4. KESIMPULAN

Proses rekrutmen dan seleksi untuk posisi manajer operasional di PT Inovasi Teknologi Solusindo telah menunjukkan peningkatan efektivitas melalui pendekatan yang lebih terstruktur. Tahapan seperti analisis jabatan, *job modelling*, dan asesmen protokol membantu perusahaan dalam menentukan kriteria kandidat yang sesuai dengan kebutuhan. Pelibatan *Cross Reference Check* (CRC) juga memberikan validasi tambahan yang memperkuat proses evaluasi kandidat secara keseluruhan.

Namun, proses ini tidak lepas dari tantangan. Keterbatasan waktu dan personil menjadi kendala utama dalam menangani rangkaian seleksi yang kompleks. Selain itu, penggunaan alat tes yang belum optimal akibat keterbatasan anggaran juga menjadi hambatan, begitu pula dalam menyesuaikan ekspektasi gaji kandidat dengan anggaran perusahaan.

Untuk meningkatkan kualitas proses rekrutmen dan seleksi di masa mendatang, perusahaan disarankan untuk mengadopsi *software* rekrutmen yang modern dan terintegrasi, misalnya yang dapat terkoneksi langsung dengan LinkedIn. Teknologi ini akan mempercepat proses penyaringan data kandidat sekaligus meningkatkan efisiensi. Penambahan personil yang terlatih untuk mendukung pelaksanaan seleksi juga diperlukan, khususnya untuk posisi strategis seperti manajer. Selain itu, keterlibatan manajemen tingkat atas, seperti Board of Directors (BOD), dalam evaluasi akhir akan memperkuat pengambilan keputusan dan memastikan kandidat yang dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Melalui langkah-langkah ini, diharapkan proses rekrutmen dan seleksi di PT Inovasi Teknologi Solusindo dapat berjalan lebih optimal, sehingga menghasilkan kandidat terbaik yang dapat mendukung tujuan strategis perusahaan..

## REFERENCES

- [1] M. Titisari and K. Ikhwan, “Proses Rekrutmen dan Seleksi: Potensi Ketidakefektifan dan Faktornya,” *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, vol. 6, no. 3, p. 11, Sep. 2021, doi: 10.32503/jmk.v6i3.1848.
- [2] J. Farhansyah, “Behavioral Competency: Definisi, Jenis, dan Contoh,” *Mekari Talenta*. Accessed: Dec. 11, 2024. [Online]. Available: <https://www.talenta.co/blog/behavioral-competency/>
- [3] A. Wardhana, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA, 2023.
- [4] I. Aditya Saputra, J. Angelina Widians, and R. Rosmari, “APLIKASI SISTEM PAKAR SKORING TES IQ DENGAN ALAT CFIT BERBASIS DESKTOP,” *Prosiding Seminar Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi*, vol. 2, no. 1, pp. 146–151, Mar. 2017, Accessed: Dec. 11, 2024. [Online]. Available: <https://ejournals.unmul.ac.id/index.php/SAKTI/article/view/252/pdf>



- [5] L. Ramadhani, "Istilah Dalam Rekrutmen yang Perlu Diketahui," Binus University. Accessed: Dec. 11, 2024. [Online]. Available: <https://binus.ac.id/binusian-journey/2024/03/28/istilah-dalam-rekrutmen-yang-perlu-diketahui/>
- [6] C. Agnesia Putri, E. Rofiqoh, F. Alfiah Wulandari, and F. Amalia Prastiningrum, "IMPLEMENTASI ALAT TES PAPI KOSTICK (REVIEW SISTEMATIS)," *Jurnal Flourishing*, vol. 2, no. 2, pp. 121–129, 2022, doi: 10.17977/10.17977/um070v2i22022p121-129.
- [7] I. Manalu, "Psikotes Tes Baum Itu Untuk Mengukur Apa?," Latihan Psikotes. Accessed: Dec. 11, 2024. [Online]. Available: <https://www.latihanpsikotes.com/tes-baum/>
- [8] L. Hafidz, "Cara Cross Check Kontak Referensi," talentics. Accessed: Dec. 11, 2024. [Online]. Available: <https://www.talentics.id/resources/blog/kontak-referensi-adalah/>
- [9] Yuliyanti, A. Gunawan, and R. Firdaos, "Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, vol. 9, no. 10, pp. 676–688, May 2023.
- [10] M. el Akmal, Z. F. Salvani, C. Celine, D. Monica, and I. D. Sari, "Gambaran Pengambilan Keputusan Interviewer dalam Wawancara Kerja," *Journal of Economics and Management Scienties*, pp. 216–222, Sep. 2023, doi: 10.37034/jems.v5i4.31.
- [11] Hany Arya Wardhany, Eko Purwanto, and Hanifah Permatasari, "Implementasi Sistem Informasi Tes Psikologi Berbasis Web Pada Penerimaan Karyawan Baru Menggunakan Metode Waterfall," *JEKIN - Jurnal Teknik Informatika*, vol. 4, no. 3, pp. 431–438, Aug. 2024, doi: 10.58794/jekin.v4i3.734.
- [12] F. umil B. Firda and A. Gunawan, "Strategi Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif untuk Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja," *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, vol. 1, no. 02, pp. 60–65, Nov. 2023, doi: 10.59422/global.v1i02.145.
- [13] W. W. Riyanto and T. ARR, "Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada CV Wahana Cakra Jaya," *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 10, no. 3, pp. 1589–1595, Jun. 2024, doi: 10.35870/jemsi.v10i3.2412.
- [14] J. Sitepu, A. Firdaus, and M. Sipayung, "Pengambilan Keputusan Direksi Dalam Manajemen Sistem Perekrutan Pegawai Perusahaan Daerah Ditinjau dari Aspek Hukum," *JURNAL REGIONOMIC*, vol. 6, no. 1, pp. 32–38, 2024.
- [15] Retno Widowati and Aulia Agustina, "ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA PT LUNTO PRIMA MEGA," *Jurnal Mitra Manajemen*, vol. 5, no. 1, pp. 22–30, Feb. 2021, doi: 10.52160/ejmm.v5i1.504.