

Analisis Proses Rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 9 di Jember

Najunda Sari Priawan, Dwi Windradini, Suhartono

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Universitas Jember, Jawa Timur

*¹najvnda@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the recruitment process carried out by PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 in Jember in order to meet the need for man power. The method use disdescriptive qualitative research by observing, interviewing, and direct documentation. The results of this study indicate that the recruitment process of PT. KAI is carried out by following the company's Work load globally. Recruitment conducted by PT. KAI is a process of fulfilling the need for workers in each branch office. Thus, in practice it does not prioritize the need so feach but prioritizes the needs of PT. Indonesian Railways as a whole. The implementation policy is carried out based on the results of the head office's considerations and decisions to obtain workers according to the existing qualifications and apply the same in each branch.

Keywords: *Human Resources Management, Recruitment, PT. KAI*

1. Pendahuluan

Salah satu tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan sebesar besarnya guna mengembangkan setiap usaha bisnisnya. Suatu perusahaan dituntut untuk mampu membuat perencanaan SDM sebagai elemen yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, mengurangi pergantian karyawan, hingga mempertahankan karyawan yang berpotensi. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi MSDM) merupakan suatu kesatuan fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan modal manusia (*Human Capital*) dimana personalia berperan sebagai mitra eksekutif perusahaan dalam menjalankan strategi perusahaan (Fahim, 2018). Setiap aktivitas yang dilakukan dalam perumusan kebijakan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kompetensi karyawan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Dessler, 2013). Penerapan kebijakan sumber daya manusia yang efisien dapat membantu menciptakan hubungan yang kompetitif antara karyawan dengan perusahaan sehingga akan menurunkan tingkat turnover karyawan (Fahim, 2018).

Pergantian karyawan atau *turnover* bisa saja terjadi, terlebih saat ini kondisi organisasi yang tidak menentu. Mengantisipasi hal ini, perusahaan setidaknya harus mempersiapkan SDM melalui rekrutmen yang biasanya dilakukan secara langsung kini perusahaan harus melakukan rekrutmen jarak jauh menggunakan *conference video call*. Hal ini sebenarnya menjadi peluang sekaligus tantangan. Perusahaan memiliki kriterianya masing-masing dalam menentukan calon pekerja. Proses rekrutmen memiliki beberapa poin penting yang perlu difokuskan seperti penentuan media penyebaran info lowongan kerja, target jumlah pekerja yang akan dicapai, dan metode apa yang akan dilakukan. Penerapan metode mulai dari *walk interview*, tes kecerdasan, *training*, dan lain sebagainya. Perbedaan metode ini, akan mengklasifikasikan nilai dari setiap pekerja, mulai dari penggunaan metode tes

kecerdasan, hingga penerapan proses wawancara.

Penelitian ini memilih fokus pada sub sektor transportasi yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Pesero). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa transportasi kereta api dan termasuk sebagai salah satu perusahaan yang melakukan rekrutmen secara global dengan tujuan mendapatkan kualitas karyawan yang unggul untuk dapat ditempatkan di setiap kantor cabang. Salah satu kantor cabang yang berada di pulau Jawa yaitu KAI Daerah Operasional (DAOP) 9 Jember. DAOP 9 telah melakukan rekrutmen pada tahun 2022 dalam rangka pemenuhan kebutuhan tenaga kerja. Guna dapat mengetahui dan menganalisis proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan saat ini, maka peneliti berupaya melakukan penelitian lanjutan pada PT. Kereta Api Indonesia (Daerah Operasional 9). Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti berupaya melakukan penelitian dengan judul “Analisis Proses Rekrutmen pada PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 9 di Jember”.

2. Metodologi

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi pada penelitian ini dilakukan di Kantor PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 9 di Jalan Dahlian Nomor 2, Jember. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama 2 bulan. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji proses rekrutmen yang dilakukan pada perusahaan, yaitu PT. Kereta Api Indonesia daerah operasional 9 di Jember. Hasil survei dari badan yang bersangkutan tersebut menjadi dasar pemilihan objek yang akan diteliti. Fokus penelitian ini dimulai dari proses rekrutmen yang dilakukan dalam lingkup perusahaan jasa layanan transportasi hingga kebijakan yang diberlakukan.

Sumber data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini berasal dari divisi SDM PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 di Jember, sedangkan untuk sumber data sekunder dapat didapatkan dari dokumen lain seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, kebutuhan tenaga kerja dan bidang kerja, data pelaksanaan rekrutmen dalam kurun waktu satu tahun, kualifikasi yang ditentukan, hingga hasil rekrutmen. Informan yang memiliki kewenangan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan adalah HRD PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 9 di Jember yang secara langsung memiliki tanggung jawab dalam mengelola manajemen SDM yang berada pada perusahaan, termasuk dengan proses rekrutmen yang dilaksanakan untuk mendapatkan karyawan baru. Maka topik wawancara yang digunakan yakni, terkait kebutuhan akan tenaga kerja, alur rekrutmen, kualifikasi yang ditentukan, kontrak kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Suparyadi, 2015). Manajemen perlu membuat sebuah sistem perekrutan yang lebih modern. Salah satunya adalah dengan memberikan unsur teknologi di dalamnya (Jurnal Indonesia Sosial Teknologi Vol. 2, 2021).

Sasaran MSDM menurut Sri Larasati (2018) tidak hanya perlu merefleksikan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk

berbuat seperti itu dapat merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan. Aktivitas MSDM menurut Sri Larasati (2018) meliputi perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan bekerja, perekrutan/*staffing*, pengembangan SDM, kompensasi dan keuntungan, kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, serta hubungan tenaga kerja.

Ketenagakerjaan

Ketenagakerjaan menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencahariannya (Karimah, 2012).

Kesempatan kerja secara umum diartikan sebagai suatu keadaan yang mencerminkan jumlah dari total angkatan kerja yang dapat diserap atau ikut secara aktif dalam kegiatan perekonomian (Jurnal Paradigma Ekonomika, Vol.9, No. 1 2014). Penawaran tenaga kerja yang meningkat memberikan dampak terhadap keseimbangan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Penawaran kerja tinggi namun belum mampu terserap dalam lapangan kerja akibat dari tingkat kesempatan kerja yang rendah akan menimbulkan pengangguran. Permintaan pengusaha atas tenaga kerja berlainan dengan permintaan konsumen terhadap barang dan jasa. Penyerapan tenaga kerja menurut Kuncoro Dalam Konadi (2014) adalah banyaknya lapangan kerja yang sudah terisi yang tercermin dari banyaknya jumlah penduduk bekerja. Penduduk yang bekerja terserap dan tersebar di berbagai sektor perekonomian. Terserapnya penduduk bekerja disebabkan oleh adanya permintaan akan tenaga kerja.

Rekrutmen

Rekrutmen adalah mengembangkan kemampuan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana sumber daya manusia. Alasan dan tujuan mengapa proses rekrutmen dilakukan menurut Baiq Setiani (2013) antara lain, karena berdirinya organisasi baru serta adanya perluasan atau ekspansi kegiatan organisasi, terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru, adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain, adanya pekerja yang berhenti, angka pensiun, hingga adanya pekerja yang meninggal dunia.

Tahapan rekrutmen menurut Dubois dan Rothwell (2016) ada empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional. Pertama, Perusahaan perlu memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan. Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Beberapa faktor yang mempengaruhi menurut Baiq Setiani (2013), pencarian kebutuhan tenaga baru dari luar perusahaan, yaitu kondisi ekonomi negara secara umum yang relatif sulit, maka biasanya akan terjadi *over supply* atau calon pekerja jauh lebih besar dibanding jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru, sebab para pelamar kerja melimpah.

Kendala atau hambatan yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan, serta lingkungan eksternal. Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan

dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Melalui pelaksanaan rekrutmen, perusahaan dapat melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk memperoleh SDM yang dianggap potensial, sehingga proses ini akan menerima banyak antusias pencari kerja. Sebagai pelamar pun, para calon tenaga kerja juga akan mencari tahu mengenai profil dari perusahaan yang akan dilamar sehingga akan memutuskan mengirim lamaran kepada instansi yang mana.

3. Hasil dan Diskusi

DAOP 9 merupakan salah satu titik layanan yang terletak di Kabupaten Jember, memiliki tugas untuk mengontrol sekaligus memenuhi kebutuhan unit wilayah atas pertimbangan dan persetujuan kantor pusat. Berkas data setiap tenaga kerja terdaftar pada sistem informasi DAOP terkait. SDM perlu melakukan koordinasi yang kuat untuk menjaga rantai komando yang sesuai dengan keputusan kantor pusat. PT. KAI DAOP 9 memiliki tanggung jawab untuk setiap karyawan yang terbagi di berbagai wilayah setiap keperluan dokumen data personal pekerja, NPWP, hingga hak-hak pekerja seperti BPJS tenaga kerja, dan kesehatan. Setiap kebutuhan pekerja di setiap unit cabang menjadi tanggung jawab DAOP. Kebijakan yang digunakan berdasarkan hasil pertimbangan kantor pusat yang selanjutnya menjadi arah komando menurun. SDM memiliki tanggung jawab akan setiap karyawan perusahaan, mulai dari awal diterima sampai masa pensiun. Pada saat hendak melakukan proses rekrutmen, SDM juga memiliki berkas calon pekerja untuk data seleksi administrasi. Manajer setiap kantor cabang juga memiliki tanggung jawab dalam mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari setiap daerah yang menjadi cakupan wilayahnya. PT. Kereta Api Indonesia sangat memperhatikan spesifikasi setiap tenaga kerja yang akan masuk ke perusahaan. Dengan melalui 5 tahapan rekrutmen, perusahaan mengharapkan dapat menyaring banyak tenaga kerja berpotensi untuk bekerja dengan jangka waktu yang lama. Kondisi kejiwaan serta kesehatan seorang tenaga kerja menjadi salah satu fokus yang terus digunakan dalam pelaksanaan rekrutmen, terbukti dengan adanya tahap kesehatan awal, kesehatan akhir, dan tambahan pendalaman kesehatan bila diperlukan.

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api Indonesia. Bidang komersial yang dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk layanan transportasi kereta api ke masyarakat. Wilayah operasi KAI mencakup Pulau Jawa dan Sumatera. Wilayah kerja di Pulau Jawa dibagi berdasarkan Daerah Operasional (DAOP), sedangkan wilayah kerja di Sumatera dibagi berdasarkan Divisi Regional (DIVRE). Terdapat 9 DAOP di Pulau Jawa, dan 4 DIVRE dan 1 Sub DIVRE di Pulau Sumatera.

Pemberlakuan sistem pembayaran dengan metode *digital* merupakan salah satu alternatif layanan bagi konsumen. Aplikasi seperti *KAI Access* mempermudah konsumen dalam melakukan pemesanan dan pembayaran tiket kereta api tanpa harus ke stasiun. Beberapa aplikasi lainnya dapat memudahkan dan mengoptimalkan jasa layanan bagi konsumen. Pelayanan yang diberikan dari PT. KAI berusaha untuk

dapat mencakup berbagai bagian daerah, dibuktikan dengan tersebarnya pelayanan kereta api di 3 pulau.

Jember menjadi salah satu kabupaten yang menjadi titik layanan PT. Kereta Api Indonesia sekaligus sebagai cabang kantor pusat bagian DAOP 9. Wilayah kerja DAOP 9 berada di ujung timur Pulau Jawa, dan menaungi 7 stasiun utama yakni Stasiun Ketapang, Stasiun Banyuwangi Kota, Stasiun Probolinggo, Stasiun Pasuruan, Stasiun Kalibaru, Stasiun Kalisat, dan Stasiun Jember. DAOP 9 juga memiliki 1 depo lokomotif, yakni Dipo Lokomotif Jember, serta 2 Sub Dipo Lokomotif terletak di Probolinggo dan Ketapang. Dipo Lokomotif berfungsi sebagai tempat penyimpanan, pemeliharaan, pemeriksaan, sekaligus perbaikan ringan agar lokomotif siap untuk beroperasi. Dipo Lokomotif juga dapat melayani lokomotif Kereta Luar Biasa (KLB) yang melintas di DAOP 9, sementara Sub Dipo Ketapang melayani lokomotif lain seperti Dipo Jember sendiri secara pasca dinas dengan kereta api yang dioperasikan DAOP 9 maupun DAOP lain.

PT. KAI memiliki visi menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk indonesia. Misi PT. KAI sebagai berikut:

- a. Menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. Mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi.
- c. Memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

Analisis Rekrutmen di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember

PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember melakukan proses rekrutmen secara *online* sejak tahun 2009. Pelaksanaan rekrutmennya tidak memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Perbedaan sistem pelaksanaan *online* dan *offline* terdapat pada metode tahap awal proses pencarian tenaga kerja. Pada saat pelaksanaan secara *offline*, para calon pekerja harus aktif mencari info lowongan kerja melalui berita, koran, maupun berbagai media penyedia informasi. Calon pekerja memberikan surat lamaran langsung ke lokasi perusahaan. Sedangkan proses penyebaran informasi lowongan pekerjaan secara *online* dapat diakses melalui *website* PT. Kereta Api Indonesia yaitu *rekrutmen.kai.id*, sehingga calon pekerja dapat melakukan registrasi langsung tanpa mengunjungi lokasi perusahaan.

Rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia pada dasarnya merupakan agenda tahunan yang dilakukan serempak pada setiap kantor cabang. Kantor pusat PT. KAI memiliki perhitungan *workload* perusahaan sebagai penentu kebijakan pelaksanaan rekrutmen. Kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia mengirimkan perwakilan karyawan yang ditugaskan untuk mengikuti rekrutmen pada DAOP yang sedang melakukan proses rekrutmen. Tahapan wawancara misalnya, salah satu *interviewer* merupakan manajer dari kantor pusat. Tindakan ini merupakan salah satu kebijakan yang ditetapkan untuk menjaga kualitas tenaga kerja yang akan diluluskan merupakan tenaga kerja yang berpotensi, serta sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Tahap psikologi juga didampingi oleh tim ahli pada bidangnya untuk mendapatkan gambaran yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tahap kesehatan akhir juga diwakili oleh tim khusus yang merupakan tenaga medis yang ditugaskan.

PT. Kereta Api Indonesia memiliki tahapan rekrutmen yang sama dengan setiap DAOP dan DIVRE, perbedaannya hanya terletak pada jadwal pelaksanaan dan jumlah hasil tenaga kerja yang didapatkan di proses rekrutmen. Pada tahun 2022 DAOP 9 melakukan rekrutmen atas dasar melaksanakan agenda tahunan perusahaan guna memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang siap ditempatkan di kantor cabang. Banyak pertimbangan pelaksanaan rekrutmen, mulai dari angka pensiun, perluasan cakupan wilayah, dan pelaksanaan agenda tahunan perusahaan. Tahapan awal pelaksanaan rekrutmen dimulai dari adanya laporan dari setiap unit cabang yang berisikan kebutuhan akan tenaga kerja yang dikirimkan ke kantor pusat. Kantor pusat bertugas untuk menganalisis permintaan tenaga kerja serta posisi yang dibutuhkan dengan cara melakukan tinjauan ulang terkait prioritas kebutuhan setiap unit cabang. Setelah melalui proses tersebut, pengumuman pembukaan lowongan kerja dapat dirilis.

Rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia memiliki 5 tahap pelaksanaan, tahap awal dimulai dengan seleksi administrasi yang berisikan berkas data calon tenaga kerja meliputi kelengkapan data pribadi termasuk ijazah. Pada tahap ini, pelamar kerja tidak perlu datang ke lokasi untuk melakukan seleksi berkas, tahap ini dilakukan melalui *website recruitment.kai.id*. Pelamar kerja perlu melakukan registrasi terlebih dahulu dengan membuat akun pada *website* KAI, setelah itu melengkapi data yang telah disebutkan. Pelamar kerja perlu memastikan bahwa yang terdaftar merupakan *e-mail* yang aktif, serta data yang digunakan merupakan data yang sesuai dengan kartu identitas diri sehingga dapat menghindari perubahan data.

Proses penginputan data perlu diperhatikan untuk memastikan bahwa dokumen tersebut telah di *upload* pada akun pelamar, apabila pada hal tersebut terdapat kesalahan, maka pelamar dapat dinyatakan tidak mengikuti proses rekrutmen. Pada tahap ini, kantor pusat menugaskan kantor DAOP untuk menyeleksi data dokumen pelamar kerja dengan cara memberikan akun dan *password* untuk mengakses data yang telah dilengkapi oleh pelamar. Tugas panitia dari setiap DAOP yaitu memastikan data pelamar sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan perusahaan. Apabila seorang pelamar tidak sesuai dengan ketentuan kualifikasi maka dinyatakan tidak lolos seleksi. Pelamar yang telah melakukan registrasi pendaftaran lowongan yang berisi data data personal. Proses ini dilakukan dengan berpedoman pada kriteria posisi jabatan yang dibutuhkan. Apabila seorang pelamar tidak memenuhi syarat, langsung dibuatkan surat yang menunjukkan bahwa calon pekerja tidak memenuhi syarat disertakan dengan keterangannya. Setelah semua data telah dilakukan validasi, dokumen tersebut dilaporkan kepada kantor pusat dan tetap dilakukan pengecekan ulang sebelum akhirnya rilis pengumuman seleksi administrasi.

Setelah seleksi administrasi dilaksanakan, perusahaan akan mengetahui jumlah pelamar yang sudah memenuhi syarat dan dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Jumlah tersebut menjadi pertimbangan selanjutnya untuk menentukan lokasi pelaksanaan rekrutmen. Untuk mengurangi resiko perubahan informasi terkait jadwal dan tempat pelaksanaan kepada calon pekerja, koordinator unit cabang perlu memastikan lokasi yang digunakan dapat mencakup seluruh calon pekerja. Apabila sudah dipastikan dapat dikonfirmasi kepada kantor pusat, informasi tersebut dapat diakses melalui *website* rekrutmen KAI.

Tahap kedua pelaksanaan rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia yaitu tes kesehatan awal. Pelamar yang telah dinyatakan lolos seleksi dokumen dapat melanjutkan ke tes kesehatan. Tes kesehatan awal merupakan tahap pengecekan

kesehatan pelamar secara general, seperti pengecekan tinggi badan, berat badan, tensi, pendengaran, visus mata, hingga tes buta warna. Tes kesehatan dilakukan secara *offline* sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Pengumuman pelaksanaan tes kesehatan awal di *upload* di *website* bersamaan dengan pengumuman kelulusan seleksi administrasi. Prosedur kegiatan yang dilakukan sangat tegas, apabila seorang pelamar tidak datang sesuai dengan tanggal dan jam yang ditentukan maka dianggap gugur. Kebijakan yang digunakan untuk menentukan apakah seorang pelamar dinyatakan lulus dengan menggunakan kualifikasi sesuai dengan posisi yang dilamar. Setiap profesi memiliki kualifikasi yang berbeda-beda, misal untuk seorang masinis perlu memiliki standar kesehatan mata yang tinggi. Apabila seorang pelamar tidak memiliki 1 dari kualifikasi yang ditentukan, maka akan dinyatakan tidak lulus sehingga tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Tahap ini berfungsi untuk mengetahui kesehatan pelamar sebagai pertimbangan kesiapan pelamar sebelum ditetapkan menjadi karyawan tetap dalam jangka waktu yang lama.

Tes psikologi merupakan tahap ketiga setelah kesehatan awal. Pelamar yang telah dinyatakan lulus tes kesehatan awal akan tercantum namanya di *website* KAI sekaligus mendapatkan jadwal pelaksanaan tes psikologi. Tahap ini memiliki tujuan untuk memahami kecerdasan pelamar yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hasil seleksi psikologi dapat dirumuskan oleh tim ahli psikolog yang didatangkan dari kantor pusat. Perusahaan memiliki kriteria sendiri yang dapat dijadikan acuan keputusan dalam menentukan standar pelamar yang akan diterima. Kantor pusat akan mendatangkan ahli psikolog pada saat pelaksanaan agar standar yang digunakan dalam menentukan pelamar dapat menghasilkan pelamar yang sama berkualitas di setiap daerah. Selanjutnya akan dilakukan penyeleksian sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Kantor DAOP 9 selanjutnya mengirimkan data pelamar yang lulus ke kantor pusat. Hasilnya lalu diumumkan di *website* KAI bersamaan dengan jadwal tes selanjutnya. Apabila seorang pelamar tidak mendapatkan namanya di dalam daftar maka otomatis dinyatakan gugur pada tes psikologi. Pelamar yang dinyatakan lulus ke tahap selanjutnya maka dapat mempersiapkan diri untuk tahap selanjutnya, segala informasi kelengkapan diri dan data diri yang perlu dibawa terdapat di *website* KAI. Tim kantor pusat sebagai panitia utama pelaksana, ditugaskan untuk mendampingi proses pelaksanaan wawancara di setiap cabang. Menurut Widiharjo staf operasional dan prasarana PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember, setiap calon pekerja melakukan proses wawancara dengan 2 sampai 3 karyawan PT. Kereta Api Indonesia yang memiliki jabatan minimal manajer.

Tahap keempat pelaksanaan rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia yaitu wawancara. Wawancara dilakukan secara *offline* sesuai dengan pengumuman jadwal yang tertera di *website*. Apabila seorang pelamar tidak datang sesuai dengan jadwal, maka panitia tidak akan melayani. DAOP 9 melalui unit SDM diberikan wewenang oleh kantor pusat untuk menunjuk perekrut atau pewawancara.

Perekrut dari tes wawancara ini biasanya pegawai dengan posisi minimal Asisten Manajer sampai dengan Manajer dan didampingi oleh manajer SDM kantor pusat yang ditugaskan. Teknis pelaksanaannya, setiap satu orang pelamar melakukan wawancara dengan 2-3 *interviewer*, salah satunya merupakan seorang manajer dari kantor pusat yang ditugaskan untuk mengikuti pelaksanaan wawancara DAOP 9. Proses wawancara merupakan salah satu tahapan yang memungkinkan untuk menguras waktu lebih lama, maka dari itu pelaksanaannya dilakukan dalam dua

gelombang apabila dibutuhkan. Perekrut pada tahap tes wawancara ini dituntut mampu mencari informasi yang mendalam tentang peserta yang diwawancarainya. Tes wawancara ini termasuk tes yang menentukan, karena peserta yang lolos pada tahapan ini tinggal menjalani tes terakhir yaitu tes kesehatan akhir. Perekrut dapat menilai peserta dengan menilai setiap aspek-aspek yang telah ditentukan oleh kantor pusat dengan angka skala 1 sampai dengan 5, serta diakhir *form* penilaian perekrut mencantumkan pernyataan apakah peserta tersebut disarankan atau tidak disarankan untuk lanjut ke tahap akhir atau tes kesehatan akhir.

Tes kesehatan akhir merupakan tahapan rekrutmen kelima. Pelamar yang telah dinyatakan lulus wawancara dan sudah terlampir di data PT. Kereta Api Indonesia melalui *website*, dalam melakukan tes kesehatan akhir secara *offline*. Pelamar perlu memperhatikan kesehatan tubuh lebih dalam sebelum hingga pelaksanaan tes ini. Pada tahap ini dilakukan pengecekan kesehatan yang lebih dalam, seperti pengecekan tensi, tekanan darah, diabetes, kolestrol, hingga melakukan *rontgen*. Tahapan ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sehat secara fisik untuk selanjutnya dipekerjakan dalam kurun waktu yang lama.

Tes kesehatan akhir merupakan tahapan terakhir rekrutmen, namun karena pemeriksaan ini merupakan finalisasi penyaringan tenaga kerja, maka perlu peninjauan yang benar-benar teliti. Apabila diperlukan, perusahaan akan memanggil beberapa pelamar untuk melakukan pemeriksaan lanjutan, hal ini bersifat tentatif. Tes kesehatan akhir merupakan tahapan terakhir dalam pelaksanaan rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia. Tes ini berisikan *medical check up* yang lebih dalam untuk mengetahui kondisi fisik dan pemeriksaan apakah pelamar memiliki kondisi kesehatan yang akan mempengaruhi performa kerja tim. PT. Kereta Api Indonesia perlu mendapatkan tenaga kerja yang sehat secara fisik maupun kejiwaan untuk dapat selanjutnya di pekerjaan di perusahaan dalam kurun waktu lama.

Pengumuman kelulusan tahap kesehatan akhir merupakan pengumuman kelulusan bagi pelamar yang dapat melakukan tanda tangan kontrak kerja. Bentuk pengumumannya berupa perjanjian kontrak magang pekerja PT. KAI (Persero). Karena proses rekrutmen dilaksanakan secara global, maka pengumuman kelulusan terakhir merupakan hasil rekrutmen dari setiap kantor cabang. Apabila sub cabang tidak mendapat tenaga kerja yang lulus hingga tahap akhir, maka tidak dicantumkan dalam pengumuman. Dokumen yang perlu dibawa pada saat tanda tangan kontrak magang meliputi:

- a. Ijazah asli dan Ijazah foto *copy* yang sudah dilegalisir sebanyak 4 (empat) lembar,
- b. Transkrip Nilai asli dan foto *copy* yang sudah dilegalisir sebanyak 4 (empat) lembar
- c. Surat lamaran bermaterai (ditulis tangan),
- d. Materai Rp. 10.000,00 sebanyak 8 (delapan) lembar,
- e. Asli Surat Keterangan Bebas Narkoba dari lembaga terkait yang masih berlaku,
- f. Asli Surat Keterangan Kelakuan Baik (SKCK) dari Kepolisian,
- g. Foto *copy* NPWP sejumlah 6 (enam) lembar,
- h. Foto *copy* KTP sejumlah 8 (delapan) lembar,
- i. Foto *copy* BPJS Ketenagakerjaan dan Kesehatan (bagi yang sudah memiliki) masing-masing 4 (empat) lembar,
- j. Pas foto dengan *background* berwarna biru 4x6 = 4 (empat) lembar, 2x3 = 4 (empat) lembar,
- k. Foto *copy* Kartu Keluarga 5 (lima) lembar.

Form surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan *form* surat pernyataan bersedia alih formasi sesuai kebutuhan perusahaan akan disediakan pada saat penandatanganan perjanjian kontrak magang. Pada pengumuman kelulusan, PT. KAI sekaligus menyatakan bahwa rekrutmen pada periode tersebut dinyatakan selesai.

Interpretasi Data

Langkah awal pelaksanaan rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia diawali dengan melaporkan data tenaga kerja saat ini, manajer SDM melakukan *update* pada sistem yang dapat diakses oleh kantor pusat. Laporan ini dilakukan dalam masa tertentu setiap tahunnya sebagai salah satu pekerjaan yang menyangkut dengan penafsiran akan kebutuhan tenaga kerja selanjutnya. Pada tahun 2022 DAOP 9 tidak memiliki angka kebutuhan tenaga kerja yang tinggi, namun pelaksanaan rekrutmen tetap dilakukan atas dasar adanya agenda tahunan yang perlu dilaksanakan. Dengan data yang telah dikumpulkan dari setiap kantor cabang, selanjutnya dilakukan pertimbangan prioritas kebutuhan di setiap wilayah. Pihak yang bertanggung jawab atas laporan tersebut merupakan manajer SDM DAOP 9.

Proses ini dikatakan selesai setelah keputusan kantor pusat telah diterima oleh kantor cabang dalam bentuk surat persetujuan pelaksanaan. Apabila surat persetujuan telah dilampirkan, maka pelaksanaan rekrutmen dapat dilakukan secara global. Pelaksanaan rekrutmen secara global merupakan salah satu bentuk pengimplementasian terhadap sistem manajemen terpusat. Metode ini dilakukan untuk memudahkan perusahaan menyaring calon pekerja dengan kualifikasi yang sama dan mempermudah proses penempatan tenaga kerja pada waktu tertentu.

Pelaksanaan rekrutmen secara global diawali dengan pembentukan panitia pelaksana. Panitia rekrutmen DAOP 9 berisikan manajer SDM, dua asisten manajer, dan tiga pelaksana yang bersatus sebagai staf SDM. Manajer menjadi pemegang peran penting sebagai penanggung jawab atas seluruh kegiatan dalam pelaksanaan rekrutmen DAOP 9, sedangkan asisten manajer dan pelaksana melakukan tugas sesuai dengan komando yang diberikan. Contohnya, dalam pelaksanaan wawancara, manajer SDM beserta dengan manajer terkait yang diperintahkan bertugas sebagai *interviewer*, sedangkan asisten manajer bertanggung jawab atas dokumen dan kelengkapan wawancara, serta tiga pelaksana dari departemen SDM bertanggung jawab atas ketertiban peserta rekrutmen, nomor urut, hingga kelengkapan administratif lainnya yang perlu dibawa sebagai persyaratan tahap wawancara.

Tabel 4.2 Tim Rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia DAOP 9 Tahun 2022

No.	Nama	Jabatan
1.	Muhammad Arif Hari Marwanto	Manajer SDM dan Umum
2.	Rizal Eka	Asisten Manajer Protokoler & Umum
3.	Sofwan Fahri	Asisten Manajer SDM & Umum
4.	Bima Prasetyo	Junior Supervisor Sistem Informasi Pekerja

Sumber: PT. KAI DAOP 9 Jember (2022)

Peneliti mengambil data hasil rekrutmen dalam periode waktu selama 1 tahun pelaksanaan di DAOP 9 Jember pada tahun 2022. Data ini bersumber dari *website* rekrutmen KAI yang diurutkan sesuai dengan tanggal pelaksanaan. Kantor pusat PT. KAI memiliki perhitungan *workload* perusahaan sebagai penentu kebijakan pelaksanaan rekrutmen. Dalam kasus pelaksanaan rekrutmen biasanya ditemukan

tahapan rekrutmen yang tidak selesai, artinya dalam 5 tahapan yang terjadi bisa saja dilakukan secara berselingan. Kondisi ini didasari atas perhitungan jumlah pelamar yang lulus seleksi tidak memenuhi kekurangan formasi tenaga kerja di perusahaan. Maka diadakan rekrutmen ulang secara global dengan sumber lain. Tahun 2022, DAOP 9 membuka rekrutmen secara global dan melalui berbagai sumber atas hasil komando kantor pusat. Peneliti menemukan 4 pengelompokan sumber, yaitu:

- a. SMA dan SMK Pilihan,
- b. SLTA, D3, dan S1,
- c. SLTA dan D3 Gelombang II,
- d. Tenaga Alih Daya.

Semua sumber dirangkum dalam rangkaian rekrutmen eksternal kecuali Tenaga Alih Daya. Sumber eksternal merupakan pengelompokan proses rekrutmen dari masyarakat umum yang diklasifikasikan melalui strata pendidikan, sedangkan proses rekrutmen bersumber dari tenaga alih daya merupakan rekrutmen internal, karena calon tenaga kerja merupakan anak perusahaan KAI. DAOP 9 mencakup 3 anak perusahaan yang dapat mengikuti rekrutmen bersumber tenaga alih daya, yaitu *KA Service*, *KA Property*, dan *KA Wisata*. Dalam hal persyaratan yang perlu dilengkapi, pelamar yang bersumber dari eksternal perlu melengkapi berkas administrasi dengan dokumen pendidikan serta dokumen pendukung lainnya, sedangkan bagi sumber tenaga alih daya perlu memiliki surat rekomendasi sebagai kelengkapan administratif. Berikut merupakan salah satu rangkaian pelaksanaan rekrutmen DAOP 9 yang dilakukan bersumber dari Rekrutmen Eksternal tingkat SLTA, D3, dan S1 tahun 2022:

PT. KAI membuka rekrutmen bersumber dari eksternal tingkat SLTA, D3, dan S1 dalam rangka pemenuhan kebutuhan pekerja formasi Operasional dan Pemeliharaan Sarana Prasarana. Pengumuman ini dipublikasikan melalui *website* KAI dengan judul: “REKRUTMEN EKSTERNAL TINGKAT SLTA, D3, DAN S1 TAHUN 2022 PT. KERETA API INDONESIA PERSERO” pada tanggal 1 Agustus 2022.

Calon pelamar dihimbau untuk mengunduh buku panduan registrasi dan *apply* lowongan. Bagi yang belum memiliki akun, terlebih dahulu melakukan registrasi dan *upload* dokumen sesuai persyaratan lamaran, serta memastikan bahwa *email* yang digunakan pada saat registrasi adalah *email* aktif dan data yang diinput harus sesuai identitas diri agar tidak melakukan perubahan data/dokumen setelah melakukan *apply* sampai proses rekrutmen selesai. Bagi calon pelamar yang berminat mengikuti rekrutmen sesuai formasi yang ditawarkan, wajib melakukan proses *apply* pada akun masing-masing mulai tanggal 01 Agustus 2022 s.d 03 Agustus 2022 dan hanya bisa mengikuti 1 (satu) *event* rekrut saja. Calon pelamar yang sudah melakukan upload dan melengkapi data, tetapi tidak melakukan proses *apply* di akunnya pada tanggal 01 Agustus 2022 s.d 03 Agustus 2022, maka dianggap tidak mengikuti kegiatan rekrut ini. Lokasi Seleksi berdasarkan pemilihan lokasi daerah (Daop 1 Jakarta, Daop 2 Bandung, Daop 3 Cirebon, Daop 4 Semarang, Daop 5 Purwokerto, Daop 6 Yogyakarta, Daop 7 Madiun, Daop 8 Surabaya, Daop 9 Jember, Divre I Sumatera Utara, Divre II Sumatera Barat, Divre III Palembang dan Divre IV Tanjungkarang) oleh pelamar pada saat melakukan *Apply* (Pendaftaran) dan sesuai kebijakan Panitia Rekrutmen. Seleksi penerimaan pekerja menggunakan sistem gugur dan keputusan panitia tidak dapat diganggu gugat.

Setelah pengumuman pembukaan rekrutmen tingkat SLTA, D3, dan S1 dibuka, PT. KAI akan melakukan seleksi dokumen yang telah diinput pelamar melalui *website* KAI untuk selanjutnya dilakukan validasi oleh DAOP 9. Pada tanggal 12 Agustus 2022 KAI merilis hasil seleksi dokumen dan mengumumkan 874 nama peserta yang dinyatakan lulus seleksi administrasi. Pengumuman tersebut diupload di *website* KAI dengan judul: “PENGUMUMAN LULUS SELEKSI ADMINISTRASI REKRUTMEN EKSTERNAL TINGKAT SLTA, D3 DAN S1 TAHUN 2022 DAOP 9 JEMBER PT. KERETA API INDONESIA PERSERO”. Pengumuman ini sekaligus menginfokan bagi pelamar yang lulus seleksi dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya, yaitu seleksi kesehatan awal. Jumlah yang cukup besar ini menjadi pertimbangan perusahaan dalam jadwal pelaksanaan kegiatan, maka tim rekrutmen KAI atas persetujuan kantor pusat membagi jadwal pelaksanaan selama 4 hari, dimulai dari 15,16, 18, sampai 19 Agustus 2022. Tertulis pada *website* KAI nomor urut sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan waktu pelaksanaan dimulai pukul 08.00 - selesai. Lokasi pelaksanaan di Kantor DAOP 9 Jember PT. Kereta Api Indonesia Gedung Garuda, Jalan Dahlia No. 2 Jember.

Pengumuman pelamar yang lulus pada tahap kesehatan awal akan dicantumkan di *website* KAI. Hasil seleksi kesehatan awal kemudian dikirimkan ke kantor pusat. Pelamar yang lulus pada seleksi kesehatan awal sudah disesuaikan dengan ketentuan setiap formasi. PT. KAI selanjutnya mengumumkan hasil kelulusan seleksi kesehatan awal untuk bagian rekrutmen eksternal tingkat SLTA, D3, dan S1 tahun 2022 pada tanggal 1 September 2022 pada *website* KAI dengan judul: “PENGUMUMAN LULUS SELEKSI KESEHATAN AWAL REKRUTMEN EKSTERNAL TINGKAT SLTA, D3 S1 TAHUN 2022 DAOP 9 JEMBER PT KERETA API INDONESIA PERSERO”. Pelamar yang dapat melanjutkan ke tahap psikologi, berjumlah 151 peserta. Pelaksanaan seleksi psikologi dijadwalkan Hari Rabu, 14 September 2022, dimulai pukul 08.00 WIB. Lokasi pelaksanaan seleksi psikologi terletak di Gedung Kuliah Terpadu Kampus UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jalan Mataram Jember.

Tanggal 18 September 2022 PT. KAI mempublikasikan pengumuman kelulusan seleksi psikologi hasil dari rekrutmen eksternal tingkat SLTA, D3 dan S1 pada *website* KAI dengan judul: “PENGUMUMAN LULUS SELEKSI PSIKOLOGI REKRUTMEN EKSTERNAL TINGKAT SLTA, D3 DAN S1 TAHUN 2022 DAOP 9 JEMBER PT. KERETA API INDONESIA PERSERO”. Pengumuman ini sekaligus berisikan pemberitahuan bagi 41 pelamar yang lulus seleksi psikologi dapat melanjutkan ke tahap rekrutmen selanjutnya, yaitu seleksi wawancara. Pelaksanaan tahap wawancara dilakukan dalam 2 sesi dimulai Hari Kamis, 22 September 2022 pukul 08.00 WIB dengan nomor urut 1-21. Nomor urut 22-41 dapat melakukan proses wawancara pada Hari Jumat, 23 September 2022 pukul 08.00 WIB. pembagian jadwal ini diadakan karena proses wawancara perlu waktu yang cukup lama, 1 pelamar melakukan wawancara dengan 2 atau 3 orang manajer KAI yang bertugas sebagai *interviewer*. Pelaksanaan tabera dilakukan di Kantor DAOP 9 Jember PT. Kereta Api Indonesia, Jalan Dahlia Nomor 2 Jember.

Ketentuan yang ditetapkan dalam tahap wawancara cukup berbeda dengan tahap sebelumnya. Setiap peserta wawancara yang sudah melakukan vaksinasi dosis 3 (*Booster*), tidak diwajibkan membawa hasil *rapid test* antigen dan wajib menunjukkan bukti vaksinasi melalui aplikasi *PeduliLindungi*, sementara bagi peserta yang belum melakukan vaksinasi dosis 3 (*Booster*) wajib membawa hasil *rapid test* antigen dengan hasil negatif atau non reaktif yang masih berlaku (1x24)

melalui aplikasi PeduliLindungi. Peserta diwajibkan membawa Kartu Peserta Asli yang telah diverifikasi oleh panitia rekrutmen pada saat seleksi kesehatan awal, dan pas foto terbaru menggunakan kemeja putih dengan ukuran 4x6, Kartu Tanda Penduduk (KTP) asli atau Surat Kependudukan yang masih berlaku, Ijazah D3/Surat Keterangan Lulus (SKL) asli atau *fotocopy* legalisir, transkrip Nilai asli atau *fotocopy* legalisir, serta Ijazah SLTA - SMA/SMK asli atau *fotocopy* legalisir. Peserta dihimbau membawa akreditasi Jurusan Program Studi D3/D4/S1 pada saat tanggal kelulusan, *Curriculum Vitae* (CV), sertifikat Bahasa Inggris, serta sertifikat pendukung yang dimiliki. Dokumen yang dibawa diwajibkan untuk disusun sesuai dengan ketentuan urutan penyusunan dokumen, dan dimasukkan ke dalam map berwarna biru. Ketentuan lainnya seperti mengikuti protokol kesehatan 3M, menonaktifkan *hp*/perangkat elektronik dan/atau peralatan komunikasi selama pelaksanaan seleksi wawancara tetap berlaku. Peserta wajib berpenampilan rapi, berpakaian atasan kemeja putih dan celana kain berwarna dasar gelap serta bersepatu hitam (*pantofel*), dan wajib datang sesuai jadwal dan waktu yang telah ditetapkan, bagi yang tidak hadir sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan tidak akan dilayani dan dianggap mengundurkan diri.

4. Kesimpulan

PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 9 dapat dikatakan berhasil melakukan proses rekrutmen dengan mengikuti *Workload* perusahaan secara global. Rekrutmen yang dilakukan PT. KAI merupakan proses pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja di setiap kantor cabang. Sehingga, dalam pelaksanaannya tidak mementingkan kebutuhan masing-masing namun memprioritaskan kebutuhan terhadap PT. Kereta Api Indonesia secara keseluruhan. Kebijakan pelaksanaan yang dilakukan berdasarkan hasil pertimbangan dan keputusan kantor pusat untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang ada dan berlaku sama di setiap cabang. Kebijakan tersebut dirangkum di dalam *workload* perusahaan yang berikan pertimbangan perusahaan dalam menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sekaligus prioritas kebutuhan di setiap kantor cabang. Manajemen kepegawaian ini merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh manajer tingkat atas, mengingat sistem yang digunakan pada PT. KAI adalah manajemen terpusat. Hal ini dilaksanakan untuk memperoleh landasan dalam penerimaan dan penempatan karyawan melalui analisis jabatan. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang mencakup waktu dan jumlah.

Tahun 2022 DAOP 9 telah melakukan 3 rekrutmen bersumber dari eksternal dan 1 bersumber dari tenaga alih daya. Dalam pelaksanaan 3 rekrutmen eksternal, DAOP 9 telah melakukan seluruh rangkaian tahapan rekrutmen, dan mendapatkan 3 karyawan yang selanjutnya berhak menjalankan masa *training*. Penyebaran informasi lowongan kerja, registrasi pelamar, persyaratan dan ketentuan pelamar, hingga lokasi dan jam pelaksanaan dirilis serempak di *website* KAI sehingga memudahkan masyarakat dalam menjangkau informasi. Ada 5 tahapan rekrutmen yang harus dilakukan yaitu seleksi administrasi, kesehatan awal, psikologi, wawancara, dan kesehatan akhir. Tenaga kerja yang dinyatakan lulus merupakan hasil dari pertimbangan menggunakan kualifikasi yang sama di setiap kantor cabang.

Daftar Pustaka

- Darmadi (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Fakto-Faktor yang Mempengaruhi”.
- Handoko, T. Hani. (2011). Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hamali, A. Y. (2018). Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan, M. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bina Aksara.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2014). *Strategic management theory: An integrated approach*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2014). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kaehler, B., dan Grundei, J. (2019)) *HR Governance A Theoretical Introduction*. Researchgate, 2019 (Juli 2018), 1-29.
- Oswal, N., Khaleeli, M., dan Alarmoti, A. (2020) *Recruitment in the Era of Industry 4.0 Use of Artificial Intelligence in Recruitment and Its Impact*. 39-4
- Rivai, V., dan Sagala. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sri, Larasati. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama.. Cetakan Pertama. CV.Budi Utama: Yogyakarta
- Sugiharti, Rosi Kurnia; Sundari, R.I. (2018) ‘Efektivitas minuman kunyit asam dan rempah jahe asam terhadap penurunan skala nyeri haid primer [*The effectiveness of curcumin and ginger tamarind in reducing primary menstrual pain*]’, Medisains: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Kesehatan, 16(2), pp. 55–59.
- Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Jakarta: Andi
- Veithzal Rivai, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek, Rajagrafindo persada, Bandung.
- Moleong, L. J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. (2013). Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif. Jakarta: Referensi (GP Press Group)
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management (11th edn.)*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nawawi, Hadari, (2011). Manajemen Sumber Daya manusia, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif Dan Konstruktif. Bandung: Alfabeta.
- Setiani, Baiq. (2013). Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. Jurnal Ilmiah Widya. Vol.1, No.1.